

المنظمة العربية لتنمية الإدارية
بحوث ودراسات

دليل المعلم في إدارة الفصل

أ.د. صديق محمد عفيفي
رئيس مجلس أمناء جامعة النهضة
رئيس مجموعة مؤسسات طيبة التعليمية
رئيس مجلس التربية الأخلاقية

2007

منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

2007

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية – مصر الجديدة

القاهرة – جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006(202) فاكسميلي: 22580077(202)

البريد الإلكتروني: arado@arado.org.eg

Website: www.arado.org.eg

إلى الغالية "لينـا"

حفزتني لإنهاء الكتاب بعد أن شُغلت عنه
وقـدمت لــي مـساعدات حقيقيـة لإتمامــه

المحتويـــات

الموضـــوع	الصفحة

الموضــــوع	الصفحة

كلمة افتتاحية وشكر واجب

أظهرت لي السنوات الطويلة من الإشراف على مجموعة من المدارس أن أهم مشكلة تواجه إدارة المدرسة هي: كيف يحقق المعلم الإدارة الفعالة للفصل؟، حيث تمثل الإدارة الفعالة للفصل شرطًا وجوبيًا لنجاح التعليم والتعلم، ولذا عندما طُلِب مني إعداد هذا الدليل – دليل المعلم في إدارة الفصل – لاقى الطلب تجاوبًا فوريًا مني لعلي أسد بعض النقص في هذا المجال.

لقد صممت هذا الكتاب / الدليل ليكون إطارًا مناسبًا للتدريب الرسمي أو التدريب الذاتي في مجال زيادة مهارة المعلم في إدارة الفصل، فالمدرب المحترف يستطيع استخدام الدليل كمادة مرجعية وكمصدر – للحالات والتمارين التي يستخدمها في حلقاته التدريبية، والمعلم نفسه الذي يريد أن يرفع مهارته بنفسه يستطيع أيضًا أن يستخدم هذا الدليل كإطار يوجهه في الطريق الصحيح، خصوصًا فيما يثيره من قضايا تطبيقية وما يعطيه من نصائح في مجال الممارسة العملية.

صمم هذا الكتاب / الدليل بعد دراسة دقيقة لاحتياجات المعلمين في مختلف المراحل الدراسية (حضانة / تعليم أساسي / ثانوي) ويعطي التطبيقات والأمثلة من كل هذه المراحل مع مراعاة ما يلي:

- النظريات والمفاهيم ونتائج البحوث تعطى فقط بالقدر الذي يضيء الممارسة العملية.
- يتركز الاهتمام الأكبر على التطبيق العملي، والكتاب بالتالي مليء بالحالات العملية والتمارين والأمثلة المستمدة من الخبرة الحقيقية الطويلة في الإشراف على والتعامل مع عشرات الآلاف من الطلاب والمعلمين لعشرات السنين.

ليس هذا الدليل إذًا برنامجًا للحفظ والتلقين، إنما هو إطار للمشاركة الفاعلة من المعلمين، ووعاء يتعلم من خلاله المعلم كيف يدير الفصل بفاعلية أكبر. ولقد صمم الدليل بحيث يجعل المشاركة حتمية وليست اختيارا، ويجعل الإبداع قاعدة وليس رفاهية، ويتيح لكل معلم النمو بقدر طاقته وبقدر حماسه ورغبته.

يبقى أن أتوجه بالشكر إلى جماعة المعلمين بمجموعة مدارس طيبة المتكاملة الدولية الذين رافقوني عبر السنين الطويلة في مئات الحلقـات التدريبيـة واللقـاءات الإداريـة والمواقف الانضباطية والمشكلات الطلابية. لقد تعلمت منهم وتعلموا مني الكثير، وهـذا الكتاب/ الدليل يجمع بعض حصاد هذه التجارب جميعًا في مجال **إدارة الفصل**.

عزيزي المعلم عزيزي مدير المدرسة:

رحلتنا في هذا الكتاب لن تستغرق زمنًا طويلاً، ولكني أعدك بأن يستمر أثرها الإيجابي على عملك زمنًا أطول كثيرًا.

أ.د. صديق محمد عفيفي

كلمة إلى كل معلم

إدارة الفصل هي الباب الملكي لنجاحك كمعلم، وهي الجسر الذي تعبر عليه كل جهودك لتصل إلى هدفك التربوي في تنمية طلابك ومساعدتهم على تحقيق أعلى مستوى من التعلم تسمح به قدراتهم.

وإدارة الفصل ليست قصيدة جميلة ستحفظها وترددها، وليست عمليات روتينية ستكرر أداءها في كل حصة وتنجح في كل مرة ... وإنما هي مزيج من الموهبة والتعلم، ومهارتك فيها مرهونة بالدرجة الأولى بسعيك الدءوب للإتقان، وبإصرارك الدائم على النجاح.

وهذا الكتاب هو دليلك إلى هذا الموضوع الممتع والمهارة الضرورية لكل معلم ناجح، وهو مستمد في أغلبه من الدروس العملية المستفادة من آلاف الممارسات اليومية بالمدارس المصرية، ومؤسس على الحديث من النظريات والمفاهيم التربوية. إنه دليلك إلى **الإدارة الناجحة للفصل.**

وهذا الكتاب/ الدليل بين يديك تستطيع قراءته وحدك، أو مع زملائك ليكون إطارًا مرجعيًا لجهد تدريبي فعال لك وحدك أو لك مع زملائك في حلقة تدريبية رسمية. لا يعني هذا الدليل كأولوية أولى بتقديم الإجابات الصحيحة الوحيدة على تساؤلاتك، وإنما يعني بالدرجة الأولى بإثارة الأسئلة وطرح البدائل وفتح المناقشات وتبادل الرأي. إنه إطار لإعمال الفكر وتنمية الإبداع وتبادل الرأي من أجل الوصول إلى إدارة أكثر فعالية لفصلك.

ليس هذا الكتاب أيضًا قائمة بالقواعد والإجراءات الانضباطية الواجب تطبيقها في الفصل، ولا هو قائمة بالمسموحات والممنوعات، وإنما هو إطار للتفكير والتنمية والإبداع في مجال **إدارة الفصل.**

لمن هذا الكتاب / الدليل؟

هذا الكتاب / الدليل موجه إلى:

- جميع المعلمين المشتغلين بالتدريس في المدارس بمختلف المراحل الدراسية.
- جميع القيادات التربوية بالمدرسة (مدير / نظار / وكلاء / رؤساء أقسام).
- جميع المشتغلين بالمهن التربوية المرتبطة بالتدريس كالموجهين والإخصائيين النفسيين والإخصائيين الاجتماعيين وأمناء المكتبات.

جميع القيادات التربوية على مستوى الإدارة التعليمية / المديرية التعليمية/ الوزارة.

وسوف نستخدم لفظ المعلم كلفظ عام يغطي كل هذه الفئات، وإن كان الدليل يعني بالدرجة الأولى بعمل معلم الفصل داخل فصله.

ما أهداف الكتاب؟

يستهدف الكتاب:

- تنمية معرفة المعلم بالأسس النظرية لإدارة الفصل.
- تنمية مهارات المعلم في إدارة الفصل.
- تنمية قدرة المعلم على إقامة بيئة صحية ومواتية للتعلم في الفصل.
- تنمية قدرة المعلم على إرساء قواعد التعامل في مجتمع الفصل.
- تدريب المعلم على التعامل الناجح مع مختلف المواقف العملية في إدارة الفصل.
- مساعدة المعلم على تصميم وتطبيق نظامه الخاص في إدارة الفصل بنجاح.

الفصل الأول

مقدمة في إدارة الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- ◄ قد استطعت تعريف إدارة الفصل وتمييز هذا النشاط كمحور رئـيس في عمل المعلم.
- ◄ قد أدركت الأهمية المقارنة للمعلم في صنع نمو ونجاح طلابـه أيًّـا كانت بيئة المدرسة التي يعمل بها.
- ◄ قد تعرفت على الأدوار الثلاثة الرئيسة للمعلم ومنهـا دوره فـي إدارة الفصل.
- ◄ قد تعرضت لبعض المفاهيم والأفكار الخاطئة عن إدارة الفـصل وتم تصحيحها.
- ◄ قد تعرفت على العوامل الخارجية والداخلية المهـددة لإدارة الفـصل وحددت أبعاد تأثيرها وكيفية التعامل معها.
- ◄ قد حددت بشكل مبدئي الأركان الرئيسة لبرنامج الإدارة الفعالة للفصل لكي تكون مرشدة لك في متابعة باقي فصول الكتاب.

1- إدارة الفصل محور رئيس في عمل المعلم:

يلعب المعلم أدوارًا متعددة، ولعل إدارة الفصل واحد من أهمها، فلا يمكن تحقيق التدريس الفعال، ولا أن يتحقق التعلّم الفعال في فصل تغيب عنه الإدارة.

فإذا كان الطلاب غير منظمين، والضوضاء سائدة، والاحترام غير موجود، وقواعد السلوك الواجب غير واضحة فمن الطبيعي أن تكون الفوضى هي النتيجة، وهنا يعاني المعلّم ويخسر الطالب، فالمعلّم يناضل لكي يُعلِّم، والطالب لا يركز في التعليم، ولا يتعلم كثيرًا.

إن إدارة الفصل أو بالأحرى غياب الإدارة الفعالة للفصل هي أهم مشكلة تواجه المعلم والناظر وولي الأمر. وقد أثبتت البحوث أن المعلم الفعال لا يكون فعالاً بغير القدرة على إدارة الفصل بنجاح. إن هناك علاقة مؤكدة بين الإدارة الفعالة وبين التعلم.

والإدارة الفعالة لا تهبط علينا من السماء، وإنما هي عمل رئيس من أعمال المعلم.

مثال وتطبيق
◄ علاء لا يريد النوم ►
تخيل أنك معلم الصف الثاني الابتدائي بإحدى مدارس القاهرة، وقد انتهيت لتوك من تناول العشاء بمنزلك حين تلقيت مكالمة من والدة علاء سامي (أحد الطلاب في فصلك) تشكو إليك أن علاء لا يريد أن يدخل السرير للنوم مفضلاً مشاهدة التليفزيون، وترجوك أن تتحدث إليه لإقناعه بضرورة الذهاب للنوم في المواعيد المحددة، الأم منفعلة والأصوات في منزلها تشير إلى وجود عدة أطراف أخرى تسعى للمساعدة في الحل.
يتبع ▼

▲ تابــع

ماذا تفعل؟ ربما تستجيب لرجاء الأم وتتحدث إلى علاء، أو قد تذكرها بأن الحزم مع علاء مطلوب. ولكنك في كل الأحوال تستغرب لجوء الأم إليك للقيــام بعمل هو من صميم دورها، فالأم (والأب) هي السلطة في البيت، وهي المسئولة عن التأكد من وجود قواعد للسلوك الواجب (منها مواعيد النوم) وهي المنوط بها العمل على الالتزام بالقواعد بين جميع أفراد الأسرة. وإنك كمعلم قد تعــاون أو تشجع أو تنصح، ولكن المسئولية الأساسية تقع على الأم (أو ولي الأمر عمومًا).

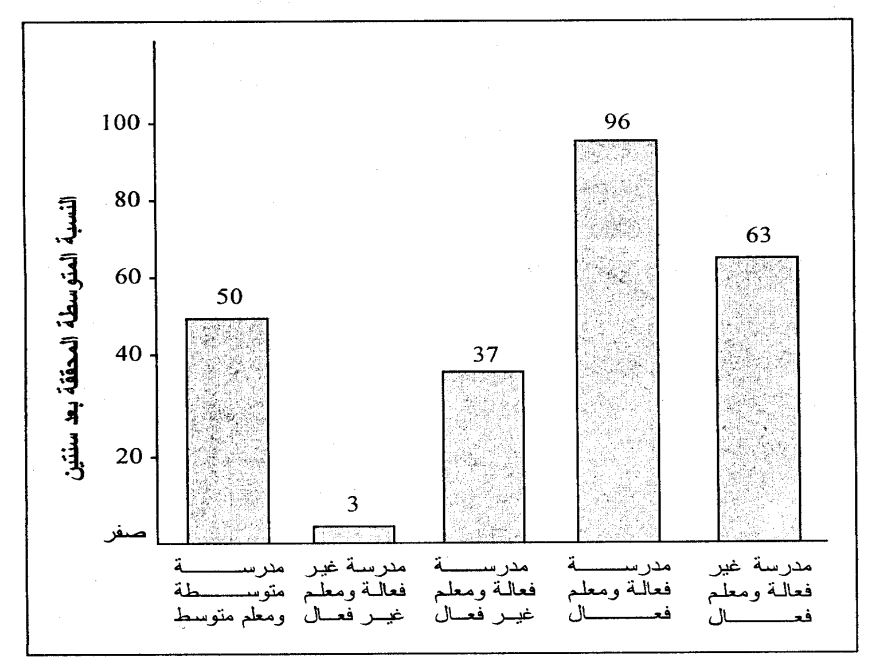
نفس الشيء ينطبق على الفصل. فالمعلم هو السلطة، وهو المــسئول عــن التأكد من وجود قواعد وأصول تحكم السلوك في الفصل وأنها واضحة للجميــع، وأن جميع الطلاب يلتزمون بها. وولي الأمر يمكن أن يساعد ويشجع وينــصح، ولكن الدور الأصلي يقع على المعلم.

2- هل المعلم أهم أم المدرسة؟

تؤكد الدراسات (ومنها دراسة Haycock, 1998 ودراسة Sanders Horn, 1994) أن للمعلم تأثيرًا غير عادي على التعلم الذي يحققه الطالب بصرف النظر عن العوامــل الأخرى، بل "**إن المعلم الفعال يكون فعالاً مع كل الطلاب باختلاف مستوياتهم العلمية وبصرف النظر عن تنوع مستوياتهم بشدة في نفس الفصل**" بينما من المؤكد أنه مــع المعلم غير الفعال لن يحقق هؤلاء الطلاب كثيرًا بصرف النظر عن تفاوت أو تقــارب مستوياتهم (Marzano, 2003).

تستعرض إحدى الدراسات (Marzano, 2000) الأثــر المقــارن للمدرســة والمعلم في إنجاز الطلاب، حيث تم تتبع حالة الطالب المتوسط (بمعدل 50%)، حين يلحق بمدرسة متوسطة مع معلم متوسط، أو بمدرسة فعالة ومعلم غيــر فعــال، أو

بمدرسة فعالة جدًا ومعلم غير فعال، أو بمدرسة فعالة جدًا ومعلم فعـــال جــدًا، أو بمدرسة غير فعالة مطلقًا مع معلم فعال جدًا. وكانت النتائج كما يظهرها الشكل 1/1 تؤكد الدور المحوري للمعلم، بمعنى أن المعلم الفعال يستطيع أن يصنع المعجزات حتى لو كانت المدرسة سيئة أو كان الطلاب متفاوتين جدًا في مستوياتهم. المعني إذًا هو أنه حتى لو كانت المدرسة التي يعمل بها المعلم سيئة أو غير فعالة مطلقًا فـــإن المعلم يستطيع أن يحقق تقدمًا ملموسًا في أداء الطالب.



شكل (1/1)

الأثر المقارن للمعلم والمدرسة على الطالب الملتحق بمعدل 50%

3- أدوار رئيسة للمعلم:

كلنا يتفق على أن للمعلم أدوارًا متعددة في الموقف التعليمي، فهو المرشد وهو الصديق وهو المتابع وهو المعاقب، إلخ ولكننا نهتم هنا بثلاثة أدوار رئيسة هي:

3-1- دور المعلم في اختيار وتطبيق استراتيجية التدريس:

فالمعلم هو الذي يختار كيف يعطي الدرس، والمعلم الفعال هو الذي يستخدم استراتيجيات متنوعة وفق طبيعة المادة، وأهمية الموضوع، وتوقيت الحصة، ونوعية الطلاب، ومدى توافر الإمكانيات ووسائل الإيضاح، ومدى قرب الامتحان النهائي، وقدراته الشخصية، ... إلخ. وهو في كل الأحوال يستطيع أن يلجأ إلى المزيد أو القليل من المشاركة، وقد يُعلِّم الفصل كمجموعة واحدة أو يُقسِّمه إلى مجموعات، وقد يبدأ بالتمارين وقد ينتهي بها. ولكنه في كل الأحوال يستقر على الاستراتيجية التي يراها أكثر فاعلية في الموقف التعليمي. هذا دور رئيس للمعلم.

3-2- دور المعلم في تصميم محتوى المادة العلمية:

صحيح أن المنهج يكون محددًا من الوزارة أو الإدارة التعليمية، وصحيح أن الموجه (أو رئيس القسم) والكتاب المقرر يحددان تسلسل ومضمون التناول، ولكن المعلم الفعال يقوم بتقييم احتياجات طلابه كمجموعة وكأفراد ثم يقرر كيف سيقدم الدرس وكيف سيرتبه، بل وما المضمون؟ وما درجة التركيز على كل جزء؟ ويحدد كذلك نوع الأنشطة المصاحبة (مثل القصص أو المشروعات أو التمثيليات أو المناظرات أو الواجبات الخاصة أو العروض) ومدى وأسلوب استخدام الوسائط المتعددة لخدمة التعلم. هذا دور رئيس آخر للمعلم.

3-3- دور المعلم في إدارة الفصل:

وهنا يتوقع من المعلم أن يهيئ البيئة المادية والاجتماعية الملائمة لتحقيق أفضل تعلم، وأن يستقر مع الطلاب على القواعد والتعليمات الواجبة الاتباع في الفصل، وأن

يتدخل لمواجهة أية مخالفات للقواعد والتعليمات. وبصفة عامة أن يضمن بيئة صحية ومنضبطة في الفصل تساعده على التدريس وتساعد الطلاب على التعلم.

وظني أن هذا الدور الأخير هو المحوري في إمكان النهوض بالدورين السابقين، بمعنى أن كفاءة المعلم في التدريس أو في جعل درسه مشوقًا أو في انتقاء الأنشطة المبدعة، كل ذلك يمكن أن يتحطم على صخرة التسيب وعدم الانضباط داخل الفصل، فعدم تعاون أو عدم مشاركة أو عدم التزام الطلاب سيصيب بالفشل أفضل استراتيجيات التدريس وأفضل تصميمات المضمون.

4- ما تعريف إدارة الفصل؟

هناك تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة، على أننا في كل الأحوال نعتبر أن الإدارة أوسع مفهومًا وأفقًا من الضبط، ولذا لا نتفق مع مداخل التركيز على الانضباط باعتباره هو الفكرة الأساسية في الإدارة، فالانضباط جزء من الإدارة، ولكنه ليس كل الإدارة.

فيما يلي بعض التعريفات:

4-1- إدارة الفصل هي: "تنظيم العمل والمشاركة داخل الفصل بما يحقق أفضل تعليم وتعلم".

4-2- إدارة الفصل هي: "ما نفعله في الفصل لكي نهيئ أفضل بيئة للتعليم والتعلم من حيث تنظيم الحصة وإدارة المجموعات وتيسير المشاركة وضبط السلوك وفاعلية التلقي".

4-3- إدارة الفصل هي: "ما يفعله المعلم - بخلاف التدريس الجيد - ليحقق الطلاب أفضل تعلم، وتنظيم العمل والنشاط بالفصل، وضبط السلوك فيه".

4-4- إدارة الفصل هي: "تنظيم العمل وضبط السلوك داخل الحصة".

ولك – عزيزي المعلم – أن تختار التعريف الذي تجده أقرب إلى وصف ما يجب عمله في الفصل من أجل تهيئة بيئة صحية للتعليم والتعلم وممارسة مختلف الأدوار للطلاب وللمعلم على السواء.

وربما كانت مراجعة الفكر الإداري في هذا الشأن مفيدة، حيث يقول علماء الإدارة أن الإدارة تتكون من أربعة عناصر:

الأول– تخطيط العمل تخطيطًا جيدًا بما في ذلك برمجة الأداء والاتفاق على السياسات والمبادئ والقواعد الحاكمة للسلوك.

الثاني– تنظيم العمل تنظيمًا جيدًا بما في ذلك تحديد الأدوار والواجبات، وما لك وما عليك وعلاقاتك بالآخرين ونظم إنجاز المهام.

الثالث– تحفيز الأفراد وقيادتهم قيادة فعالة تحقق ترابط المجموعة وفهم كل شخص لما هو مطلوب منه، وحماسه لإنجاز المطلوب منه ومن المجموعة.

الرابع– متابعة أداء وسلوك الأفراد وتصحيح أي انحرافات أو مخالفات.

تلاحظ عزيزي المعلم أن العناصر واضحة ومحددة، وهي تفيد بكل تأكيد إذا طبقتها في حالة إدارة الفصل، وكما هو واضح فإن متابعة تنفيذ التعليمات وتصحيح المخالفات هما جزء واحد من أجزاء كثيرة في العملية الإدارية. ولذا قلت قبل ذلك أن إدارة الفصل أوسع أفقًا من ضبط الفصل.

5– تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة:

تراجع بعض المفاهيم الخاطئة:

5-1– ضبط السلوك هو الهدف الأساسي لإدارة الفصل:

غير صحيح، لأن ضبط السلوك هو وسيلة واحدة من وسائل إدارة الفصل، والهدف الأعلى للإدارة هو تحقيق أفضل بيئة للتعليم والتعلم، فإذا تحقق الضبط دون

تعليم، أو دون تعلم، أو دون تحقيق أقصى قدرات الطالب نكون قد انحرفنا عن الغاية من المدرسة كليةً.

2-5– يجب التعامل مع الطلاب كعدد من الأفراد في الغرفة:

خطأ، لأن هذا العدد من الأفراد تتكون بينهم صلات وروابط، وتصبح لهم اهتمامات مشتركة وأهداف مشتركة .. بعبارة أخرى يصبحون جماعة، وسلوك الجماعة يمكن تمييزه عن سلوك الفرد، ولكي تنجح في إدارة الفصل يجب أن تتعامل مع الطلاب كأفراد وكمجموعة في نفس الوقت.

3-5– المعلم يجب أن يهتم أولاً بالطلاب الراغبين في التعلم أما الآخرون فهم وشأنهم:

هذا سلوك المعلم العاجز، لأن الأداء يقاس بتقدم كل الطلاب وليس بتقدم بعضهم فقط، والطلاب غير المنضبطين أولى بالرعاية لمساعدتهم على التكيف مع السلوك الواجب. هذه نقطة، أما النقطة الأخرى فهي أن الطالب غير المنضبط يهدد بيئة التعلم فيقلل من فرص الآخرين في التعلم.

4-5– عليَّ أن أشرح القواعد والتعليمات في بداية السنة، ولا حاجة لإعادتها ثانية:

غير صحيح، فالقواعد تحتاج إلى أن تشرح، وتُعَلَّم، وتمارس، وتراجع، ويعاد تعليمها، وتمارس من جديد. إن التعزيز المستمر والممارسة الفعلية شرطان مهمان لاستيعاب القواعد تمهيدًا للالتزام بها.

5-5– لا داعي لأن أضيع وقت الدرس في مشكلات الانضباط:

غير صحيح، لأنه لا تدريس فعال بدون انضباط، فأنت تخدع نفسك إذا تخيلت أن تركيزك على التدريس الجيد سيؤتي ثماره كلها في فصل غير منضبط.

5-6- إذا أعدت ترديد القواعد بصفة مستمرة، فهذا يكفي:

خطأ، لأن ترديد القواعد وحده لا يكفي، وإنما يجب أن يتبع ذلك التطبيق والممارسة الفعلية. ومهما قلت لطلابك أنه يجب عليهم دخول الفصل قبلك لن يفيد ذلك ما لم تتصدَّ للطلاب الذين يصلون بعدك ويدخلون متأخرين.

5-7- إذا أظهرت حبي الشديد للطلاب، سينضبط الفصل تلقائيًا:

غير صحيح، فالحب وحده لا يكفي، وإنما يجب أن يقترن بالحزم. وبنفس المعيار فإن الحزم وحده لا يكفي، وإنما يجب أن يقترن بإظهار الحب.

5-8- الإدارة الناجحة للفصل موهبة فطرية للمعلم، ولا يمكن تعلمها:

غير صحيح، وإنما الصحيح أن الإنسان قادر على التعلم باستمرار، وكل المهارات قابلة للاكتساب، وإن يكن بدرجات متفاوتة. صحيح أن بعض المعلمين يكون لديهم استعداد فطري أفضل من غيرهم فيما يخص مهارات إدارة الفصل، ولكن كل المعلمين قابلون للتحسين والتعلم. بل أثبتت البحوث أن برنامجًا تدريبيًا واحدًا يمكن أن يحدث تحسينًا ملموسًا في قدرات المعلم في إدارة الفصل (راجع Marzano 2003).

5-9- التدريس الجيد يغني عن الحاجة إلى الاهتمام بإدارة الفصل:

غير صحيح، وسبق إيضاح أن التدريس الجيد يمكن أن يضيع هباء في فصل تسوده الفوضى ويتشاجر فيه الطلاب، ولا يحرصون على المواعيد أو إنجاز الواجبات.

5-10- التخلص من الطالب المشاغب يحل مشكلات إدارة الفصل:

غير صحيح، فأنت فقط صدّرت المشكلة إلى الإدارة أو إلى فصل آخر .. المطلوب هو أن تبذل جهدًا كافيًا ومعقولاً لحل مشكلة الطالب المشاغب قبل اللجوء إلى الإدارة أو إلى ولي الأمر.

6- ماذا يهدد الإدارة الفعالة للفصل؟

6-1- التهديد له مصدران والحل بأيدينا:

المدرسة جزء من المجتمع، وما يحدث فيها يعكس إلى حد كبير ما يحدث في المجتمع. والمعني أنك لا تستطيع أن تعزل المدرسة، والفصل، عن المجتمع وما يجري فيه، وبالتالي فإن كثيرًا مما يحدث في المدرسة يمكن رده إلى أسباب خارج المدرسة، ولكن المؤكد أيضًا أن سياستنا وأساليبنا داخل المدرسة تؤثر على ما يحدث داخل المدرسة. وبناءً على ذلك فإن العوامل والأسباب المهددة لحسن إدارة الفصل يرجع بعضها إلى الأداء الداخلي في حين يرجع البعض الآخر إلى مؤثرات خارجية، ووظيفتنا أن نستخدم أداءنا الداخلي لتقليل الآثار السلبية للمؤثرات الخارجية وتعظيم الآثار الإيجابية لتلك المؤثرات، إضافة إلى ما نفعله داخليًا لخلق بيئة إيجابية للتعليم والتعلم.

6-2- الأسباب الخارجية المهددة لحسن إدارة الفصل:

6-2-1- تزايد العنف في المجتمع:

لا يكاد يمر يوم دون أن نسمع عن أو نشاهد حالات متنوعة للعنف على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الدول. وأخبار الخطف والضرب والقتل تطغى على أخبار الحب وأعمال الخير والاستمتاع بالحياة. ويصل الأمر أحيانًا إلى تحذير الناس من السير فرادى أثناء الليل أو في الأماكن النائية، وتحذر السيدات من ركوب سيارات الأجرة بمفردهن. ونلاحظ أن قيم التسامح والمساعدة تتراجع أمام قيم البطش والسطوة.

لقد كنا في الماضي نتحدث عن أن الحق قوة، والآن نسمع أن **القوة قد أصبحت هي الحق المطلق** في علاقات الدول، وربما في علاقات الأفراد.

يضاف إلى ذلك، وربما بسببه يزداد العنف، ويتزايد الاقتناع لدى كثير من الناس ومن الدول أن الحق وحده لا يضمن لك السلامة، وأن **النظام والقانون**

وحدهما لا يكفيان لدرء العدوان، وإنما يجب أن تدعمك القوة لدرء العدوان. بل إن بعض الأفراد أصبحوا على قناعة تامة بأن عليهم أن **يأخذوا حقهم بأيديهم** لأن القانون والقضاء لن يسعفاهم في الحفاظ على حقوقهم.

ماذا يعني كل ذلك للمعلم؟ يعني أن الطلاب وعائلاتهم ليسوا أشخاصًا مثاليين، وأن بعضهم سيقدر القوة أكثر من الحق، وسيسعى للدفاع عن حقه بيده وليس بيد المعلم أو المدرسة. و**النتيجة ... تهديد حسن إدارة الفصل:**

6-2-2- الإعلام والفنون:

عادة ما يوجه اللوم للتليفزيون على وجه الخصوص كمسبب رئيس للعنف بين الأطفال والشباب وربما الكبار أيضًا. لقد أظهرت إحدى الدراسات أن النشء يشاهدون نحو 18000 (ثمانية عشر ألف) مشهد للعنف التليفزيوني قبل بلوغهم سن المراهقة (!) علمًا بأن بعض الأطفال لا يفرقون بين الحقيقة والخيال فيما يشاهدونه على شاشة التليفزيون.

ليس هذا فقط، إنما نلاحظ أيضًا أن بعض الأعمال الفنية تضفي صورة التميز على بعض السلوكيات غير السوية في سياق العمل الفني، فيبدو المتمرد بغير مسوغ وكأنه بطل يقاوم السلطة، ويبدو الذي يتحايل للخروج على النظام وكأنه أكثر ذكاءً أو "شطارة" من الآخرين، ويبدو الابن العاق وكأنه دائمًا "ضحية مسكينة" لأخطاء الكبار، وهكذا. ولا شك أن هذه الصور غير الدقيقة تؤثر في وجدان النشء والمراهقين وربما تدفعهم إلى التقليد.

ماذا يعني هذا للمعلم؟ يعني أنه أمام بعض الطلاب الباحثين عن بطولة كاذبة في ثياب التمرد، أو المتحايلين للهرب من تنفيذ التعليمات، أو الذين يجدون تبريرًا لكل خطأ يرتكبونه في أخطاء وخطايا الكبار!.

6-2-3- تناقص هيبة السلطة:

يلاحظ في العقود الأخيرة تزايد مساحة الحرية في كافة المجـالات، مقرونـة بضعف آليات تطبيق القانون على الجميع، وبالتالي نجد أن الناس أصـبحت أكثـر جرأة على الحكومة والحكام، وتدهورت هيبة القانون، واهتزت معها هيبة الكبـار. واختفت مع كل ذلك مفاهيم "كبير العائلة" أو "احترام الصغير للكبيـر" ولـم يعـد الشخص الأكبر سنًا بالضرورة هو الأكثر استحقاقًا للاحترام والطاعة.

كل هذه العوامل انعكست على البيئة المدرسية، فإذا كانت هيبة الوالـدين قـد اهتزت، وسطوة الحاكم قد تضاءلت، وسلطة القانون محل شك .. فليس من الغريب أن يشتد الضغط على هيبة المعلم وطاعة النظام المدرسي. وأصبح فرض النظـام يتطلب مهارات إضافية في المعلم لم تكن مطلوبة من قبل .. وليس كل المعلمـين يتمتعون بهذه المهارات.

6-2-4- تدهور مكانة المعلّم في المجتمع:

اجتمعت عوامل متعددة في العقود الأخيرة لتساهم جميعًا في النيل من مكانـة وكرامة مهنة التعليم، وبالتالي من المعلم، وأثر ذلك سلبيًا على قدرتـه فـي إدارة الفصل وتحقيق الانضباط فيه.

من هذه العوامل: تنامي الحديث عن الاهتمام بحقوق الطالب وحقوق الطفـل دون التحدث عن حقوق المعلم، وتداول الاتهامـات للمعلمـين باعتبـارهم "مافيـا الدروس الخصوصية" وتقاطر القرارات الوزارية بفصل المعلمين أو نقلهـم إلـى مناطق نائية دون سند، ولا يردون هذه الإهانات إلا بعد أن ينصفهم القـضاء، أي بعد أن تكون كرامتهم ومكانتهم قد تعرضت للأذى الشديد. يضاف إلى ذلك سـوء الأحوال المادية للمعلم وهو ما يؤثر سلبيًا على مظهره وسلوكه وينال مـن هيبتـه ومكانته. لم يعد المعلم إذًا كما تصوره الشاعر.

ماذا يعني هذا للمعلم؟ يعني أن قدرة المعلم على التأثير فــي الفــصل وفــي الطلاب صارت أضعف مما كانت في السابق، ويحتاج المعلم إلى مهارات خاصــة لم تكن ملحة في الماضي لكي يستطيع الإدارة الناجحة للفصل.

6-2-5- الاضطرابات الأسرية:

ارتفعت معدلات الطلاق ومعدلات انهيار الأسر، وبالتــالي تــدهورت البيئــة المنزلية بنسبة أعلى مما سبق. لقد تناقصت جودة الحياة بالمنزل في كثير جدًا مــن العائلات، وأطفال هذه العائلات يمثلون صعوبة أكبر أمام المعلم سواء في التعلم أو في التكيف أو في انضباط السلوك.

حالة عملية (1)

ماذا تفعل دعاء ؟

نفد صبر مس دعاء في التعامل مع إيهاب (أولى إعدادي) حيث لم يحضر الواجب للمرة الرابعة على التوالي برغم كل التحــذيرات التــي أعطتهــا لــه، والتهديد بخصم الدرجات، وعرض مساعدته إذا كان هناك شيء لا يفهمه. فــي كل مرة يقدم إيهاب عذرًا مختلفًا ويبدو أنه مقنع. تأكدت مس دعاء أن إيهــاب يؤلف القصص الوهمية للهروب من الالتزام.

طلبت مس دعاء أن يحضر أبوه لمقابلتها غدًا "بابا مسافر في إيطاليــا" إذًا فلتحضر الأم. "ماما بعد ما اتطلقت من بابا اتجوزت عمو سعيد وتعــيش فــي طنطا" "وأنت عايش مع مين؟" سألت دعاء "مع جدتي يا مس" .. "أشوف جدتك يا إيهاب" ورد إيهاب "جدتي مريضة ولا تخرج من البيت".

يتبــع ▼

▲ تابـــع

ازداد غضب دعاء وسألت "أعمل معك إيه الآن؟" ورد إيهاب "تصدقيني يا مس".

لم تعرف دعاء ما إذا كانت الابتسامة لاستحسان فكرة زيارتهـا لـه فـي البيت، أم لأنه انتصر عليها وسدّ عليها كل الطرق.

والمطلـوب:

- ما رأيك في كفاءة دعاء وفاعليتها في العمل؟

- بماذا تنصحها الآن؟

6-3- الأسباب المتعلقة بالمعلم والمدرسة:

6-3-1- ضعف القدرة القيادية للمعلم:

المعلم قائد الفصل ورائده، وهو ممثل المدرسة وممثل النظام وهو من خـلال أدواره المتعددة يمارس عملاً قياديًا أساسيًا لنجاح إدارة الفصل، فإذا كانـت قدرتـه القيادية ضعيفة أو منقوصة تفككت المجموعة، وانفلت النظـام بالفـصل، وبحثـت المجموعة عن قائد آخر، وربما عدة قيادات متنازعة من الطلاب.

إن للقائد الفعال صفات يجب توافرها في المعلم، فإذا افتقـدها ضـاعت منـه القيادة وارتبك الفصل، بل وارتبك الطلاب لغياب القائد.

إن هناك أنماطا مختلفة للقيادة يصلح كل منها لموقف معين وفـصل معـين، والمعلم غير الفعال يسيء اختيار نمط القيادة فيفقد الزمام، وتتدهور بيئة التعلم.

6-3-2- غياب أو غموض أو عدم كفاية القواعد أو التخبط في التطبيق:

وهذه مسألة بدهية، فإذا لم تكن هناك قواعد فكل شيء جائز، وإذا لم تكن القواعد واضحة وقاطعة فتح الباب للاجتهاد وللمجادلة وللمخالفة وإذا لم تكن القواعد مستقرة ومعروفة فتح الباب أيضًا للتخبط في السلوك والتخبط في مواجهة أي مخالفة. وإذا لم تعلن القواعد ويفهمها الطلاب جيدًا ويقتنعوا بحكمتها فتحنا الباب أيضًا لفشل إدارة الفصل. وإذا لم تتضمن القواعد جزاءات المخالفة أيضًا كان هناك تخبط في التطبيق وتسيّب في الإدارة. وإذا لم تطبق القواعد بحزم وعدل فقدت مصداقيتها وفشلت الإدارة.

6-3-3- التدريس غير الفعال:

من أهم أسباب فشل إدارة الفصل أن يفتقر المعلم لمهارات التدريس الفعال، فالاستراتيجية غير المناسبة للموضوع أو للطلاب أو الافتقار للتنويع والتشويق يؤديان بالضرورة إلى انصراف ذهن الطالب عن الدرس، وتسرب الملل إليه، وبالتالي عدم انضباطه.

من جهة أخرى فإن الفشل في تقرير المستوى الملائم للمادة من حيث الصعوبة والتحدي سواء برفعه أو بخفضه أكثر مما يجب يؤدي إلى تدهور التعلم المحقق وتدهور إدارة الفصل.

وقد يكون هناك الكثير من الطلاب الذين يجلسون في أدب وينصتون بأدب بل ويومئون برءوسهم للإيحاء بالاهتمام والمتابعة وذلك رغم أنهم غير مهتمين بالمرة ويكاد الملل يدمرهم. ولكن هناك بعض الطلاب الذين لن يفعلوا ذلك، وبمجرد أن يصيبهم الملل سيحاولون إشباع حاجاتهم للإثارة بسلوكيات غير مواتية لانضباط الفصل. قد يغضب المعلم منهم، ولكنهم سيسعدون داخليًا – على الأقل – بأنهم

استفزوه. وسيعتبرهم المعلم مشاغبين ويعتقد الطلاب أنهم مضطهدون .. وأصبحنا في مشكلة حقيقية تحمل كل بذور الصراع!.

إن هناك جوانب متعددة للتدريس الفعال منها التخطيط الجيد للدرس، والتنظيم السليم للحصة، والاستخدام الكفء للوقت، والعرض المشوق للموضوع، وتوظيف الأنشطة توظيفاً جيدًا، والموازنة بين الأساليب المختلفة للتدريس من حيث درجة مشاركة الطلاب، والاستخدام المفيد للمجموعات، وإدارة المناقشة بما يفيد التعلم، ونقل عبء متزايد من التعلم إلى الطلاب .. إلخ .. وليس هذا مكان تناول هذه الأبعاد وغيرها بالتفصيل، ولكن غيابها أو غياب بعضها سيقلل من قدرة المعلم على الإدارة الفعالة للفصل.

6-3-4- عدم ملائمة البيئة المادية للفصل:

ضيق المكان يؤدي إلى تزاحم الطلاب وتلامسهم، وربما دفع بعضهم لبعض، وسوء ترتيب الجلوس سيجعل المرور يثير مشكلات تؤثر سلبيًا على هدوء الفصل ويهدر الكثير من الوقت، وضعف الإضاءة أو سوء التهوية أو التعرض المستمر للشمس كلها عوامل تقلل من قدرة الطالب على التركيز وترفع عنده مستوى القلق والتوتر. والنتيجة ... سلبية بالتأكيد على إدارة الفصل.

من جهة أخرى فإن نقص الوسائل والإمكانيات والمعدات والمعينات سيضاف إلى أعباء المعلم، ويقلل فاعلية التدريس، ويهدر الكثير من الوقت – باختصار يقلل من فاعلية إدارة الفصل.

6-3-5- القهر وغياب فرص الاختيار:

أليس الطلاب معذورين في الشعور بالقهر؟ بعض الطلاب يتمردون لإثبات اعتراضهم على القهر الذي يتعرضون له بالمدرسة. لاحظ أن الطلاب يقضون نحو

سبع ساعات متصلة بالمدرسة يتلقون التعليمات إلى أين يذهبون، ومـــاذا يتعلمـــون، ولأي معلم ينصتون، وأي قصيدة يحفظون، ومتى يأخذون راحة، والوقت المـــسموح به لقضاء الحاجة. ومتى يختبرون، وغالبًا بأي رحلة يشاركون، وأي حلي يلبسون أو لا يلبسون .. تأمل معي – عزيزي المعلم – وطأة القهر الذي يتعرض له الطلاب. لا أحد يسألهم رأيهم، ونادرًا ما يستمع لرغباتهم .. والممنوعات في حيـــاتهم المدرســـية أكثر من المسموحات. هذه الصورة حقيقية بالفعل، وغالبية الطـــلاب يقبلـــون هـــذا الوضع على أنه الوضع الطبيعي، ولكن بعض الطلاب لا يرون ذلك .. وهم يميلون إلى كسر القواعد، ومحاولة الهرب من تنفيذ التعليمات، إن لم يكن لـــشيء فلهزيمـــة النظام. انه رد الطفل أو المراهق على كمية القهر التي يتعرض لها بالمدرسة.

6-3-6- عيوب في تنظيم المدرسة أو سياساتها أو إداراتها:

مهما كان المعلم فعالاً فإنه يبقى بحاجة إلى دعم المدرسة له حتى يـــنجح فـــي إدارة فصله، فإذا غاب هذا الدعم تعرض المعلم لاحتمالات الفشل.

من صور غياب الدعم أن يحيل المعلم الطالب المرتكب مخالفة جـــسيمة إلـــى الإدارة فلا تتخذ الإدارة الإجراء المناسب. من ذلك أيضًا إلا تدعم المدرسة المعلـــم في موقفه السليم إزاء مخالفة جسيمة من طالب. ومنه أيضًا عدم وضوح سياســـات المدرسة وقواعدها في شأن بعض الأمور الأساسية، مثلاً: هل يجوز حرمان طالب من الفسحة أو من الرحلة؟ ومتى؟ هل يجوز حجز طالـــب بعـــد اليـــوم الدراســـي بالمدرسة؟ ومع من؟ هل يجوز حرمان طالب من الاختبار الشهري إذا جاوز غيابه عددًا من الأيام؟ إن غياب أو عدم وضوح سياسات المدرسة وقواعـــدها ســـيجعل المعلم مترددًا وربما مرتبكًا، وقد يعرضه لاتخاذ قرار ثـــم تلغيـــه إدارة المدرســـة فيصبح في حرج شديد.

6-3-7- عدم وجود منافذ لتصريف طاقة الطلاب أو مشاعرهم:

يحتاج الطلاب لمهارات عاطفية وعقلية وسلوكية لكي ينفذوا التعليمات، وكثرة الضغط عليهم بالتعليمات والممنوعات قد تولد طاقة داخلية أو شعورًا بالتمرد الداخلي يكبته الطالب خشية العقاب. فإذا لم توجد منافذ مشروعة لتصريف هذه الطاقات والمشاعر فقد ينفجر الطلاب من حين لآخر.

وحتى بدون ضغط التعليمات والممنوعات يجب الاعتراف بأن الطلاب لديهم طاقات كبيرة يحتاجون لتفريغها، ولا يمكن أن نتخيل طالبًا يجلس لعدة ساعات طويلة على نفس الكرسي يستمع لمعلم بعد آخر في نفس المكان دون أن يتململ أو يبحث عن حركة .. وغياب منافذ تصريف الطاقة سيُلْجِئ الطلاب إلى تصريفها في غير مكانها الصحيح.

6-4- أسباب تخص الطالب:

قد يكون الطالب نفسه غير متزن، أو مرتبكًا نفسيًا، أو مضطربًا نفسيًا لسبب أو لآخر، بل قد يكون لديه بعض القصور الذهني. وهذه كلها أسباب كافية لإحداث الخلل في الفصل. وهذه الحالات الخاصة تتطلب معالجة متخصصة، ولا ينصح بأن يترك المعلم وحده في مواجهتها.

- إضافة إلى ذلك فإن الطالب العادي له حاجات للأمان، والانتماء، والأمل، والكرامة، والقوة، والمتعة، والإنجاز .. إلخ. وإذا لم تشبع أي من هذه الحاجات يصبح الطالب غير مستقر ويقل تركيزه وتزداد احتمالات عدم انضباطه.
- هناك أيضًا مغريات عديدة تحيط بالطالب في الملبس أو الموسيقى أو الأشخاص الجذابين له أو حتى الغش في الامتحان. هذه المغريات قد تدفع الطالب إلى إساءة السلوك.

- بعض الطلاب لديهم عادات سيئة اكتسبوها لفترات طويلة وتعودوا عليها مثل استخدام الألفاظ النابية، أو إلقاء المخلفات على الأرض، أو التدخين، هذه العادات تدفعهم إلى الخروج على النظام، وبالتالي تهديد إدارة الفصل.
- بعض الطلاب يسيئون اختيار السلوك المناسب لإشباع حاجاتهم ويحتاجون للإرشاد.
- بعض الطلاب يتجنب المشاركة في الفصل أو يمتنع عن المشاركة في عمل المجموعة لسبب بسيط هو أنه لا يثق بقدراته، ولا يريد أن يكتشف الآخرون مستواه.
- هناك أنماط من الطلاب تسيء لمناخ الفصل بصفة عامة، وسوف نستعرض بعض هذه الأنماط في موضع آخر من الكتاب ونوضح كيف نتعامل معها.

7- كيف نحقق الإدارة الفعالة للفصل؟

سبق توضيح أن بعض أسباب إدارة الفصل يرجع لمتغيرات مجتمعية خارج المدرسة، ولكننا كدنا أن وسيلتنا لمواجهة هذه الأسباب هي تحسين أدائنا داخل المدرسة لتقليل الأثر السلبي للمتغيرات المجتمعية وللاستفادة من آثارها الإيجابية.

وعلى ذلك فإن ما نركز عليه في هذا الكتاب هو ما يجب على المعلم أن يفعله لكي يحقق الإدارة الفعالة للفصل. والإجابة بإيجاز هي:

- تحسين قدراته القيادية واختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف.
- تحسين مهاراته في التدريس من جميع النواحي مع رفع نسبة مشاركة الطلاب في التعلم.
- وضع القواعد والإجراءات الحاكمة للسلوك داخل الفصل وتطبيقها بدقة مع إشاعة مناخ من الحب والحزم معًا.

- تهيئة البيئة المادية للفصل بشكل يدعم الإدارة الفعالة.

- نشر ثقافة الاختيار والمشاركة وتحمل المسئولية بين الطلاب.

- التصرف الجيد في الحالات المتطرفة والأزمات والحالات الخاصة.

تمثل هذه النصائح العامة إطارًا يمكن للمعلم أن يتحرك من خلاله نحو أفضل فاعلية في إدارة فصله.

وتلاحظ - عزيزي المعلم - أن أغلب هذه النصائح هو من قبيل الوقاية، إذا صح التعبير، الوقاية من الخروج على النظام، فالنصائح الأربع الأُول و- إلى حد ما - الخامسة هي نصائح تخص إقامة بيئة تعلم صحية يسعد فيها الطلاب، ويمارسون حياة الفصل باستمتاع، ويقبلون على المشاركة مع الشعور بأنهم أعضاء فاعلون، ويصنعون قواعد حياتهم في الفصل بأنفسهم.

تتناول الفصول التالية كلاً من هذه النصائح بالتفصيل الواجب، مع إعطاء الأمثلة والتطبيقات العملية المستمدة من الواقع الفعلي للحياة المدرسية، مع ملاحظة أن هذا التناول قد لا يكون بنفس الترتيب أو تحت نفس العناوين.

الفصل الثاني

القيادة الفعالة والتدريس الفعال بالفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- ◄ قد تفهمت معنى القيادة كنشاط مستقل للمعلم داخل الفصل.
- ◄ قد تعرفت على الأنماط المختلفة للقيادة بالفصل.
- ◄ قد تفهمت وحللت وقارنت الملامح الرئيسة لكل من هذه الأنماط ونقاط قوتها وضعفها، والمواقف التي يكون كل منها مناسبًا لها.
- ◄ قد تمكنت من تحديد نمطك القيادي، وقمت بتحليل نقاط قوتك وضعفك.
- ◄ قد تفهمت الدور الرئيس للطلاب في العملية القيادة بالفصل، وتدربت على توظيف هذا الدور في دعم الإدارة الناجحة للفصل.
- ◄ قد تعرفت على أسس التدريس الفعال لدعم الإدارة الناجحة للفصل.
- ◄ قد تدربت على التطبيق السليم لأسس القيادة والتدريس الفعـــال فـــي إدارة الفصل بنجاح.

1- مـــا القيـــادة؟

القيادة هي: ما يفعله المعلم لكي يحقق ترابط مجموعة الطلاب وتوحدهم نحو هدف تربوي واحد وتوجيههم نحو السلوك السليم من خلال ما يمارسه من تأثير عليهم. إن المعلم هنا يمارس النفوذ على الطلاب، ولكن المعلمين يختلفون في مصدر هذا النفوذ. هل هو السلطة المنوطة بهم؟ أم الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها مقارنة بالطلاب؟ أم الصفات الشخصية للمعلم المحببة للطلاب والتي تجعلهم تحت تأثيره برغبتهم؟ أم غير ذلك؟ أم كل هذه العوامل مجتمعة؟.

يختلف المعلمون بحسب مصدر النفوذ الذي يمارسونه، وأيضا يختلفون في درجة استخدام هذا المصدر في المواقف المختلفة، فهناك المعلم الذي يؤكد في كل موقف أنه سيعاقب الطالب أو سينظر في خصم درجات منه، وهناك المعلم الذي يستند إلى حب الطلاب له، وهو متأكد من أنهم سيحرصون على عدم إغضابه، وهناك بالتأكيد نماذج أخرى كثيرة. دعنا نراجع معًا الحالة التالية، ونتدارسها معًا.

حالة عملية (2)

• الكاراتيه يكسب

كانت لعبة الكاراتيه هي آخر مبتكرات طلاب الثانوي بمدرسة أم المؤمنين للاستمتاع بوقت الفسحة، حيث يقسّمون أنفسهم لفريقين وتبدأ المباراة التمثيلية، وكان الجزء الأخير من المباراة دائمًا يحمل نذر الخطر، وأصيب أكثر من طالب بالفعل. وقرر الأستاذ خليفة مدير المدرسة منع اللعبة نهائيًا من الفناء في أي وقت. ومع ذلك استمر البعض يمارسها من خلف ظهر الإدارة.

يتبع ▼

▲ تابـــع

كانت المعركة التمثيلية للكاراتيه مشتعلة في الفناء حـين لاحـظ أ/ عـصام مشرف الفسحة ما يجري. تدخل عصام على الفور "هذه اللعبة خطرة يا أولاد" أنا خائف من إصابة أحدكم في النهاية. الضربات ممكن تؤذى فعلاً. ولهذا أ/ خليفـة منع اللعبة في الفسحة".

"نحن نمثل يا أستاذ" رد أحدهم "سنتوخى الحذر ... لا تقلق" قال عصام: "أنا عارف ... لكن أنا مازلت قلقًا" ... أنا فعلاً نفسي تتوقفون عن اللعب" ويتوقـف الطلاب مؤقتًا. وما أن يتحرك أ/ عصام إلى مكان آخر حتى يستأنفوا المباراة.

في الفسحة التالية كان أ/ صلاح هو المشرف وعندما رأى الطلاب يلعبون الكاراتيه اندفع نحوهم صارخًا "توقفوا! هل عدتم إلـى ممارسـة هـذه اللعبـة الخطرة من جديد؟!" قالها باستنكار شديد.

"لا يا أستاذ صلاح ... نحن نمزح معًا" قال أحدهم.

"لا أريد كذبًا يا ولد ... ستضع نفسك في مشكلة أكبر" حذره أ/ صلاح مشيرًا إليه بأصبعه مع نظرة صاعقة من عينيه "قل لي ... من كان يلعب معك؟ .. أريـد الأسماء كلها". وقضى أ/ صلاح الدقائق العشر التالية يسأل ويتحرى، مستمعًا إلى توسلاتهم بأنهم أبرياء أو اعترافاتهم بأنهم مذنبون، ومهـددًا بعواقـب وخيمـة إذا اكتشف أن أيًا منهم يكذب عليه. في النهاية اقتنع أ/ صلاح بأنه توصل إلى المذنبين وكتب بهم قائمة مع مذكرة تحقيق موقعة منه وأرسلها إلى الإدارة. وختم صـلاح المشهد بقوله "علشان المرة القادمة تتذكرون التعليمات قبل محاولة لعب الكاراتيـه في الفناء" استشاط الطلاب غضبًا وعقدوا العزم في صمت على الانتقام، وعنـدما وصلوا إلى نهاية الفناء سمع أحدهم يقول "عامل فيها بطل ... هـا ... طيـب!!" وعقب ثان "والله ما يستحمل في إيدي ثانية" وضحك الآخرون بصوت عال.

يتبـــع ▼

▲ تابـــع

"اتلم أنت وهو" صرخ أ/ صلاح "سأبلغ أ/ خليفة بقلـــة الأدب دي أيـــضًا. وستأخذون عقابًا إضافيًا!".

بعد عدة أيام كان الدور على أ/ عصمت للإشراف على الفسحة، ومـــا أن شاهدت بداية الترتيب لمباراة الكاراتيه حتى اقتربت من الطلاب "عليكم اختيـــار لعبة أخرى". فالكاراتيه ممنوع. وإذا حاولتم ستقضون بقية الفسحة في الفـــصل. شكرًا على تعاونكم" ألقت أ/ عصمت كلماتها بإيجاز وأدب دون تهديدات ودون توسلات ودون شرح الحكمة من منع اللعبة. فقط ذكرتهم بالقاعـــدة، وأعطـــتهم الاختيار. كان هناك بعض التذمر. لم يكن الطلاب سعداء. بعضهم كان يفكر في اختبار أ/ عصمت، ولكن أحدًا لم يكن يريد الحرمان من الفسحة. وبدا التعـــاون هو أفضل اختيار.

والمطلـــوب:

- قارن بين الأنماط القيادية الثلاثة من حيث:

* مصدر السلطة * ممارسة السلطة * الفاعلية.

- ماذا كنت تفعل لو كنت:

أولاً- مدير المدرسة.

ثانيًا- مشرف الفسحة التالية.

لاشك أن الحالة السابقة لفرض الانضباط بالفسحة المدرسية متكررة في صـــور أخرى كثيرة، وربما تحدث داخل الفصل وعنوانها "اللعب الخشن" أو "المزاح الثقيـــل"

الطبيعي أن يختلف المعلمون في طريقة تعاملهم مع مثل هذه المواقف ... والتعامل يعكس النمط القيادي للمعلم. تعالوا نتدارس بعض الأنماط القيادية البديلة(*).

2- النمط السلطوي أو العقابي:

وقد نسمي هذا النمط بالأوتوقراطي، وفيه يمسك القائد بزمام الموقف من جميع الوجوه، وهو وحده المسموح له باتخاذ القرارات وإبلاغها للطلاب وإجبارهم على طاعته ومعاقبة من يخالف أوامره. هو الذي يحدد ما هو مطلوب، ولا يسمح في الغالب بمناقشته في ذلك، ويحقق في أي تقصير، ويقرر العقوبة، وينفذها.

والمعلم الذي هذا النمط غالبًا ما يجد نفسه يلعب أدوار المحقق، وضابط المباحث ووكيل النيابة والقاضي والسجان إضافة إلى أدوار المفكر والباحث وصاحب القرار. والطلاب مع هذا المعلم لا يشاركون مشاركة حقيقية في التفكير أو في التقييم أو في اتخاذ القرارات أو في تقرير ما يحبونه أو ما لا يحبونه. لا يتمتع هذا النمط القيادي بكثير من المحبة وإن كان قادرًا على فرض الطاعة الظاهرية على الأقل، وهي في الغالب طاعة مؤقتة، بل كثيرًا ما يسخر الطلاب من هذا المعلم من وراء ظهره، ويتحينون الفرص لإيذائه أو النيل منه أو كسر القواعد التي يضعها.

هذا النمط أيضًا قد يستفز الطلاب الأقوياء الذين يتسببون عادة في غالبية مشكلات الانضباط، إنه لا يلاءم الطلاب ذوي الإرادة القوية لأنه يستثير غضبهم وينال من صورتهم عن أنفسهم.

يمكن تلخيص هذا النمط القيادي في الجدول التالي:

(*) راجع: د/ صديق عفيفي، إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس.

- Robert J. Makenzie (2003) Setting Limit in the Classroom, New York, Three Rivers Press.

جدول 1/2

الملامح الأساسية للنمط السلطوي / العقابي

معتقدات وقيم المعلم	- إذا لم تؤلم، لن يتعلم الطلاب شيئًا. - لن يحترم الطلاب التعليمات إلا إذا خافوا من طريقتي ومن عقابي. - أنا المسئول عن وضع الطلاب تحت سيطرتي. - أنا المسئول عن التفكير للطلاب وحل مشكلاتهم.
السلطة والنفوذ	- كلها مع المعلم
كيف تحل المشكلات؟	- حل المشكلات بالقوة / بالبطش. - المواقف إما مكسب أو خسارة (والمعلم يكسب دائمًا). - المعلم يأخذ كل القرارات ويحل كل المشكلات. - المعلم يوجه ويسيطر على كل المشكلات والمواقف.
ماذا يتعلم الطلاب؟	- المعلم هو المسئول عن حل كل المشكلات. - طرق مؤلمة للاتصال ولحل المشكلات. - لا جدوى من المناقشة. - لا فائدة من التفاوض. - القوة تحل كل المشكلات.
ما ردود الفعل الممكنة للطلاب؟	- الغضب، المكتوم غالبًا. - العناد، والإفراط فيه أحيانًا. - روح الانتقام والتشفي. - التمرد، وربما الثورة على النظام. - الانسحاب والاستسلام الجبان.

لنتدارس معًا هذه الحالة العملية:

حالة عملية (3)

لم أكتب ... ولن أكتب!

كان أ/ مجدي يكتب على السبورة حين سمع ضحكات مكتومة من طلاب الصف الخامس الابتدائي، ونظر بعض الطلاب إلى محسن الذي فعل ما يستطيع ليبدو بريئًا، "ماذا حدث؟ ماذا يضحككم؟ أجابت طالبة "محسن يضحكنا يا مستر". نظر أ/ مجدي إلى محسن بغضب. كانت رسالة تحذيرية قوية.

استأنف أ/ مجدي الكتابة على السبورة. عاد الطلاب إلى الضحك ولكن بصوت أعلى هذه المرة. التفت أ/ مجدي إلى محسن "كفاية كده ... هل ستتصرف كالأطفال؟ لن أقبل منك ذلك. ستلقي عقابًا تندم عليه!".

وما أن عاد أ/ مجدي إلى السبورة وظهره للطلاب حتى أتى محسن بفعل أكثر جرأة وسخرية من المعلم، وارتفع الضحك من جديد ... عاليًا.

التفت أ/ مجدي بسرعة "أعمل إيه علشان أخليك محترم؟" أتستمتع بأن تكون مهرج الفصل؟!" وفوجئ أ/ مجدي برد محسن "وهل تستمتع أنت بالملل اللي إحنا فيه ده؟".

"كفاية كده ... قف ... لملم حاجياتك ... خذ كرسيك ... اخرج إلى الممر واجلس هناك .. واكتب" في المرة القادمة سأحترم مستري" مائة مرة. وخرج محسن صاغرًا.

في نهاية الحصة دق الجرس، حاول محسن الدخول، استوقفه أ/ مجدي سائلاً "أين ما كتبته؟" ورد محسن "لم أكتب شيئًا ولن أكتب" وقرر أ/ مجدي "إذًا لن تذهب للفسحة حتى تكتب" حينئذ قال محسن: "مش مهم!".

يتبع ▼

▲ تابـــع

والمطلـــوب:

- ما رأيك في تصرف أ/ مجدي مع الطالب محسن؟ وفي أسلوبه القيادي؟
- لو كنت مكان أ/ مجدي كيف تتصرف؟
- لو وصل الأمر لك في الإدارة، ماذا تفعل؟

بصفة عامة، يمكن القول إن النمط السلطوي وإن نجح في حالات معينة، فـإن له في الغالب عيوبًا كثيرة ولا يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهـداف التمـدرس، فالمدرسة وجدت لتكون مكانًا لتحقيق النمو الصحي للطلاب وبناء شخصياتهم غير المرتعشة والقادرة على التعبير والتصرف السليم باقتناع وليس عن خـوف. هـذه الأهداف جميعًا يصعب تحقيقها في ظل القيادة الأوتوقراطية.

ليس هذا فقط، وإنما هذا النمط لا ينجح عادة في تحقيق الانـضباط إلا بـشكل لحظي وفي الموقف الذي نواجهه فقط، ولكنه لا يرتقـي بالطالـب إلـى مـستوى الاختيار المسئول أو التصرف المستقل، ولا يعلم الطـلاب تحمـل المـسئولية لأن المعلم هو الذي يتخذ كل القرارات، وهو الذي يحل كل المشكلات، بل إن هذا النمط يأخذ حتى فرص التعلم الإيجابي من الطلاب، ويدمر العلاقة بين الطالب والمعلم.

هل العقاب الشديد هو الحل الوحيد لمشكلات الانضباط؟ يرد بعض المعلمين على الفور "هكذا تعلمنا، وهكذا نشأنا" ويبدأ كل منهم في سرد ذكرياته عن الأستاذ "وصفي" الذي لم تكن الخيزرانة تفارق يده أو الأستاذة "رضا" التي كانت نظراتها من تحت النظارة تخيف أي معلم وليس فقط أي طالب. ويستطردون حـول كـم

كانت الحياة سهلة، وكم أحبوا أساتذتهم الأشداء، وكم يذكرونهم بكل خير لأنهم علموهم كل شيء!!.

كل هذا صحيح، ولكن الزمن تغير. وننصح هؤلاء المعلمين بمراجعة ومناقشة المتغيرات المجتمعية التي عرضناها في الفصل الأول، وكيف أن هذه المتغيرات قد أفرزت لنا طالبًا مختلفًا وأسرة مختلفة ومجتمعًا مختلفاً. وأذكرهم بأن "كل وقت وله أذان".

3- النمط المتسيب / المتحرر:

مع تزايد الهجوم على النمط الأوتوقراطي / السلطوي / العقابي بدأ المربون يفكرون في أنماط بديلة للقيادة، وكان رد الفعل متطرفًا .. كان الناس يبحثون عن مناخ تسوده الحرية والمساواة والاحترام المتبادل والتعبير الحر عن الآراء والمعتقدات.

وهذه الأفكار بالطبع جذابة ولكن المعلمين الذين نشئوا في ظل الأنماط السلطوية/ العقابية لم يكونوا مؤهلين ومدربين للتعامل بالقيم الجديدة. ولذا فكرت الغالبية أن المقصود هو الاستغناء عن القواعد تمامًا، والبعد عن التشدد، وترك الطلاب يفعلون ما يريدون في الفصل الذي أصبحت تحكمه الحرية أكثر من السيطرة والبعد عن استخدام السلطة إلى أقصى حد، وعدم إجبار الطلاب على شيء لا يريدونه.

ماذا كانت النتيجة؟ التسيب وفقدان هيبة السلطة، ثم فقدان هيبة المعلم .. وإهدار وقت التمدرس في صراعات كان من الممكن تجنبها أو في لامبالاة من المعلم لا تضر إلا الطلاب أنفسهم. فالحرية بدون حدود وبدون قواعد تؤدي إلى الفوضى، والطلاب في هذا المناخ لا يتعلمون كيف يحترمون القواعد، ولا لماذا السلطة مهمة، ولا كيف يتصرفون في حياتهم بطريقة مسئولة.

حالة عملية (4)

جيل عفاريت

كان أ/ علي معروفًا بين زملائه بأنه "المتمكن" استنادًا إلى الكفاءة الفائقة من الناحية العلمية، إلى حد أنهم كانوا يجدون عنده الإجابة على أي سؤال صعب أو الفتوى النهائية لحسم أي مجادلة علمية في غرفة المعلمين.

لم تكن صحة أ/ علي 100% بسبب "ضغط الدم" و"السكر" وبالتالي لم يكن يحب إدخال نفسه في أية مناقشات حادة أو مشاحنات، بل كان دائمًا ما يردد حكمته الخالدة "يا بخت من بات مغلوب ولا بات غالب" لإنهاء أي مناقشة.

كان أ/ علي محبوبًا من زملائه ولم يكن ناجحًا في التعامل مع طلاب الصف الأول الثانوي ... لماذا؟ يقول أ/ علي "إن هذا جيل غير مسئول ... أو هو جيل عفاريت. أنا موجود إذا أرادوا أن يتعلموا ... أما إذا أرادوا اللعب فهنيئًا لهم، وسيندمون في النهاية" قال الناظر: "ولكنك مسئول عن تربيتهم أيضًا" حينئذ رد أ/ علي "أربي شحوط أطول مني؟؟ أمال فين أهاليهم؟!" يرد الناظر: "ولكنهم يقضون بالمدرسة سبع ساعات كل يوم .. يعني هم معنا أكثر من مع أهاليهم" يرد أ/ علي: "هم معنا لكي نعلمهم ونحن جاهزون لذلك.. وهم أحرار للاستفادة إذا أرادوا، ولكني مش ح أضربهم على أيديهم علشان يتعلموا".

والمطلوب:

- ما رأيك أنت في وجهة نظر كل منهما؟

إن ترك الحرية كاملة للطلاب اختيار غير مسئول، والمعلم الذي يفعل ذلك يتخلى عن جزء رئيس من عمله، وربما هو الجزء الأهم. فالطالب خصوصًا في السن الصغرى لا يستطيع دائمًا أن يؤتي اختيارات صحيحة، وهو لم يبلغ من النضج حدًا يجعله مسئولاً عن الاختيار بالكامل. فكأننا نطلب من الطالب أن يمارس حرية هو غير قادر تمامًا على ممارستها بشكل مسئول.

هذه نقطة، ونقطة أخرى، أن الطالب الذي يسيء الاختيار سيسيء ليس إلى نفسه فقط، وإنما إلى زملائه وإلى بقية الفصل، فما ذنب الطلاب الآخرين الذين سيفقدون بيئة التعلم الصحية، أو سيفقدون وقتهم بسبب طالب غير مسئول يثير الشغب أو يحدث الضجيج، أو لا يتوقف عن الاعتراض بدون سبب حقيقي ويعطل تقدم الدرس.

إن النمط القيادي الذي يترك الزمام بيد كل طالب في حرية كاملة نمط غير تربوي وغير صحي، وإن يكن أحيانًا مفيدًا في بعض المواقف فقط.

4- النمط المعتدل / المتنوع:

وصفة الاعتدال عامة محببة، فلا نحن نريد التطرف في ممارسة السلطة والتسلط والتحكم، ولا نحن نريد الامتناع التام عن ممارسة أي سلطة، إنما نريد التوازن في التعامل والتنوع فيه أيضًا.

وربما كان الأفضل لأي معلم، إذا أراد النجاح، أن يتعامل مع المواقف المختلفة ومع الأنماط المختلفة للسلوك بأساليب قيادية متنوعة تتراوح بين الشدة المفرطة والتسيب المفرط حسب الحالة ووفق تقديره للموقف وكيف يحقق نتيجة إيجابية فيه.

حالة عملية (5)

حدد نمطك القيادي الآن

أجب عن الأسئلة التالية بأمانة، تعرف ما نمطك القيادي.

القواعــد.

- اقرأ كل جملة بعناية ثم ضع إجابتك:

أرفض بشـدة 1

أرفــــض 2

غيـر محــدد 3

أوافــــق 4

أوافـق بـشـدة 5

- أجب عن الأسئلة بناء على خبرتك في الفصل أو خبرة افتراضية.

- احسب درجتك ونمطك القيادي وفق التعليمات أدناه.

1- إذا أخل الطالب بالنظام، أقرر حجزه بعد اليوم الدراسي دون مناقشة.

2- لا أحب أن أفرض أي قواعد على طلابي.

3- يتعين أن يكون الفصل هادئًا لكي يتعلم الطلاب.

4- يشغلني تمامًا ما يتعلمه طلابي وكيف يتعلموه.

5- إذا تأخر الطالب في تسليم الواجب، فليست هذه مشكلتي.

6- لا أحب تأنيب الطلاب لأن هذا قد يؤذي مشاعرهم.

7- إن تحضير الدرس لا يستحق بذل الجهد فيه.

يتبـــع ▼

▲ تابــع

8- أنا دائمًا أشرح الحكمة من قواعدي وقراراتي.

9- أنا لا أقبل أي أعذار من الطالب المتأخر.

10- إن الاستقرار العاطفي والنفسي لطلابي أهم من السيطرة على الفصل.

11- يعلم طلابي أنهم يستطيعون مقاطعتي أثناء الشرح إذا كان لديهم سؤال مهم.

12- أعطي تصريح الخروج من الفصل لأي طالب بناء على طلبه.

والآن احسب درجاتك وحدد نمطك القيادي:

- اجمع درجاتك للعبارات 1، 3، 9 هذه درجاتك للنمط السلطوي.
- ودرجاتك للعبارات 4، 8، 11 لنمط احترام السلطة.
- ودرجاتك للعبارات 6، 10، 12 لنمط التسيب.
- ودرجاتك للعبارات 2، 5، 7 لنمط عدم المبالاة.

وكلما علت الدرجة كلما عنى ذلك تفضيلك لهذا النمط.

إن النتيجة هي نمطك، أو أنماطك القيادية. ودرجاتك تكون بين 3 و15 لكل نمط.

السـؤال:

- أي الأنماط أفضل؟ ولماذا؟
- ما المواقف التي يفضل فيها كل نمط؟ أعط أمثلة من خبرتك.

5- الطلاب جزء من العملية القيادية:

5-1- صحيح أن المعلم هو قائد الفصل. ولكن فاعلية هذا القائد ستزداد إذا استعان بالطلاب في تفعيل هذه القيادة. لا بأس إذًا من الاستعانة بقادة آخرين من الطلاب.

فهذا قائد تجميل الفصل (محمد)

وهذا قائد فريق كرة القدم (علي)

وهذا مسئول النظام (حسين)

وهذه مسئولة الرحلات (سامية)

وهذا ...

وهذه ...

5-2- إن المعلم بذلك يكون قد حقق عدة أهداف. فهو أولاً: حقق قيادة ناعمة وسهلة في الفصل مع صراعات أقل، وهو ثانيًا: أعطي الفرصة لاكتشاف وتنمية القدرات القيادية لدى طلابه، وهو ثالثًا: هيأ بيئة صحية للتعلم والتمتع بنفس الوقت.

5-3- يستطيع المعلم أيضًا أن يُدْخِل بعض التنويعات في المشاركة القيادية للطلاب:

5-3-1- فهو أولاً يمكن أن يشرك الطلاب في اختيار قياداتهم. والإشراك هنا قد يكون بعملية ديمقراطية كاملة أيًا كانت نتائجها، وقد يكون بالاختيار الموجه، وقد يكون بالاستشارة، وقد يكون بالتعيين ثم طلب الموافقة. وسيتوقف الأسلوب المناسب على ظروف الفصل وشخصية المعلم وشخصيات الطلاب فيه وكذلك على سياسة المدرسة ونظامها. فإذا كانت المدرسة تستوجب أسلوبًا معينًا يتعين على المعلم الالتزام به.

5-3-2- والمعلم أيضًا يستطيع أن يحدد مدة زمنية للموقع القيادي حتى يعطي الفرصة لتدوير المواقع بين طلابه.

5-3-3- والمعلم قد يقرر أن يشغل الطالب الموقع دورة واحدة ثم يتنحى، وقد يسمح بإعادة الانتخاب لأكثر من دورة.

5-4- إن المعلم إذ يشرك طلابه في القيادة على النحو الموضح أعلاه يكون قد أعطي أفضل دروس الديمقراطية وتداول السلطة دون أن يتحدث عنها، أي تكون الممارسة الفعلية هي قناة التعلّم الأساسية.

5-5- ويكون المعلم أيضًا قد رسخ في وجدان وعقل كل طالب أن القيادة مسئولية قبل أن تكون سلطة ونفوذًا، وبالتالي تتهيأ البيئة الأفضل لدعم قيادة المعلم للفصل – إن كل طالب شريك .. وشريك مسئول في إدارة الفصل بنجاح.

حالة عملية (6)

لم تتجاهلون ابنتي ؟ !

لم تكن نورا (الصف الخامس الابتدائي) تتمتع بقدرات قيادية واضحة وإنما كانت تفضل ألا تكون في المقدمة أو تحت الأضواء.

وعندما أشرك المعلم الطلاب في اختيار القيادات الطلابية المعاونة له لمختلف المجالات، لم تأت نورا بين هذه القيادات ولم يكن ذلك ليزعجه أو يزعج نورا على الإطلاق.

ولكن والدة نورا انزعجت جدًا لهذا "التجاهل" وهذا "الاستبعاد" وهذا "الاضطهاد" لابنتها. جاءت كل هذه التعليقات في مكالمة هاتفية عاصفة من الدكتورة ابتسام والدة نورا إلى المعلم مساء نفس اليوم. وفكر المعلم (أ. صبحي) في نوع من التهدئة أو "الترضية" للدكتورة.

يتبع ▼

▲ تابـــع

قضى أ. صبحي الليل مفكرًا فيما يمكن أن يسنده إلـــى نـــورا مـــن أدوار قيادية، وفي ردود الفعل المحتملة من زملائها وزميلاتها. وفكـــر أيـــضًا فـــي الإخراج المناسب لمثل هذا التعديل في المواقع القيادية دون استفزاز الطـــلاب ودون التأثير السلبي على احترامهم لقيادته.

لم يصل أ/ صبحي إلى نتيجة رغم أنه قضى أغلب الليل ساهرًا يفكر وفي الصباح جاء إليك – كمدير للمدرسة – لأخذ رأيك.

والمطلـــوب:

– بماذا تنصح أ. صبحي؟

6- التدريس الفعال ضرورة:

المدرسة مكان للاستمتاع وللتعلم ... والفصل هـــو الوحـــدة الأولـــى لإتاحـــة الاستمتاع والتعلم، والقائد الفعال هو الذي يجعل الحياة في الفصل ممتعة من خـــلال قيادته الناجحة، ولكن الاستمتاع وحده لا يحقق أهداف المدرسة. الـــتعلم ضـــرورة. وبالتالي فإن التدريس الفعال ضرورة لكي يتحقق هذا التعلم. هذا من جهـــة، ومـــن جهة أخرى فإن التدريس الفعال ذاته يسهم في دعم فاعلية القيادة ... حيث يـــصعب تحقيق القيادة الفعالة بدون تدريس فعال. وعلى ذلك فإن ردي علـــى الكثيـــر مـــن المعلمين الذين يشكون من صعوبة سيطرتهم على الفصل هو دائمًا أن يتأكدوا أولاً من أن تدريسهم فعال، فبدون هذا التدريس الفعال ستكون نصائحي حـــول القيـــادة الفعالة بغير فاعلية.

ليس هذا الفصل ولا هذا الكتاب مخصصًا لتناول موضوع التدريس الفعال بإسهاب، فذلك مكانه كتب أخرى، ولكني معنٌي هنا بإعطاء بعض النصائح العامة للمعلمين في كيف يجعلون تدريسهم فعالاً لدعم قدرتهم على إدارة الفصل بنجاح.

6-1- حضّر طلابك بعناية لتلقي الدرس بحماس وفي إطاره السليم:

- بث الحماس للتعلم في طلابك.

- اشرح أهداف الدرس بوضوح واستمر في التأكيد عليها من حين لآخر أثناء الحصة، ويمكن الاستعانة بورقة مكتوبة للأهداف أو بكتابتها أعلى السبورة لتبقى عليها طول الحصة.

- اربط بين هذا الدرس والدرس السابق، والمقرر كله.

- أثِر الحماس للدرس من خلال ربطه بالحياة أو بأمور تهم الطلاب.

- أثِر روح التحدي في الطلاب للتعلم، خصوصًا في الدروس الصعبة.

- جرب تكليف الطلاب بالاستعداد المسبق للدرس.

- اخلق الوعي لدى الطالب بأن المشاركة في المناقشات والأنشطة مطلوبة.

6-2- كن محددًا وواضحًا في تدريسك:

- راجع أنشطة الدرس وأعط تعليمات محددة مؤكدًا على النقطة الرئيسة ثم تأكد من أن الطلاب قد فهموا ما أردت توصيله.

- نفذ الشرح بشكل مركز ومحدد مع تجنب التفرعات غير الضرورية.

- لاحظ اختلاف أنماط تعلم الطلاب وحاول قدر استطاعتك استخدام الاستراتيجية أو الأساليب الملائمة لكل نمط.

- تأكد من تفهم وممارسة الطلاب لما يتعلموه من مفاهيم ومهارات.
- أعط توجيهات مناسبة للتعامل مع الاختبارات والامتحانات.
- راع المستويات المختلفة للطلاب في تحديد تكليفاتك وتوقعاتك.
- استخدم الكمبيوتر كلما كان ذلك مفيدًا.

3-6- راجع الدروس وأعد الشرح عند الضرورة:

- ركز على الإطار العام والنقط الرئيسة.
- اهتم بالأجزاء المعروف صعوبتها على كثير من الطلاب.
- إذا أعدت الشرح حاول استخدام أمثلة جديدة.
- وجه الطلاب للمراجعة باستخدام الكمبيوتر إذا كان ذلك متاحًا.
- راع الفروق الطلابية أثناء المراجعة وإعادة الشرح.

4-6- اهتم بتنمية التفكير النقدي والتفكير الإبداعي:

- اجعل الطلاب يدركون أهمية التفكير النقدي والإبداعي.
- طور طرق تدريسك وطرق تناولك للمنهج بما يركز على التفكير النقدي.
- حاول تنمية مهارات الدراسة مثل التلخيص، إعادة الصياغة، التأطير، ... إلخ.
- اهتم بتعليم تحليل وحل المشكلات، الاستكشاف، التصنيف، وضع الفروض، اختبار الفروض.
- استخدم أساليب الاستطراد، إعادة التوجيه، الدعم لتحسين استجابات الطلاب.
- شجع التجريب والمحاولة دائمًا، واخلق مناخًا يشجع على المبادرة والتجريب.

6-5- استخدم أساليب الأسئلة لتنمية مهارات الطلاب الأساسية والأعلى:

- أثر الأسئلة بصفة مستمرة خلال الدرس لتنمية التفكير والتفاعل.
- استخدم أسئلة من المستوى المعرفي الأقل (حقائق واسترجاع) ومن المستوى المعرفي الأعلى (مفتوحة وتفسيرية) حسب الحاجة.
- أعط وقتًا كافيًا للتفكير في الإجابة قبل بدء تلقي الإجابات.
- استطرد في التساؤل مع الطلاب الذين يعطون إجابات خاطئة لتوجيههم أو إثارة تفكيرهم.
- تأكد من أن هناك أسئلة مناسبة لكل مستويات الطلاب.

6-6- ضع توقعاتك من الطلاب في مستوى عال:

- حدد توقعاتك بمستوى عال واجعلهم يعرفون أهمية الالتزام بها.
- لا تقبل الفشل أو الرسوب، استمر في المحاولة مع الطلاب.
- اجعل الطالب مسئولا عن إنجاز التكليفات والمشاركة في الفصل.
- وفر الحوافز للطلاب الأقل مستوى ليتحركوا إلى أعلى.
- حاول أن تحقق من كل طالب أقصى ما يستطيعه.

6-7- أعط الحوافز والتقدير والمكافآت لتشجيع التميز:

- حدد معنى التميز بشكل موضوعي وليس فقط، بالمقارنة بالزملاء.
- ضع نظامًا للتقييم والتقدير والتحفيز وطبقه بدقة.
- تأكد من تفهم الطلاب وتقبلهم للنظام.
- قدر التقدم النسبي وليس فقط المطلق.
- ضع نظمًا للمكافأة الفردية وللجماعية أيضًا.
- وزّع المكافآت علنًا وبسرية حسب الحالة.

6-8- تفاعل مع الطلاب بشكل إيجابي يعكس العناية الواجبة بهم:

- اهتم بما يهتم به الطلاب ويطمحون إليه.
- اهتم بمشكلات الطلاب داخل المدرسة وخارجها.
- شجع الطالب على أدائه الجيد ومنتجاته وأعماله وإبداعاته.
- شجع الطلاب على المشاركة في إدارة الفصل وإدارة المدرسة.
- استخدم بعض المشاركة في الأحداث الاجتماعية لزيادة المودة والتقارب.
- أشعر الطلاب بأنك تهتم بهم وبمشكلاتهم.

6-9- أعط الطلاب الأعلى قدرة فرصتهم في التميز والإنجاز الأعلى:

- أعطهم واجبات إضافية.
- أعطهم تكليفات خاصة.
- اطلب منهم تقديمات متنوعة.
- فكر في تخطيهم الفرقة الدراسية.
- هيأ لهم المناخ النفسي الصحي الذي يؤكد تميزهم ولا يسمح لهم بالغرور أو الخيلاء.

6-10- أعط الطلاب الأقل قدرة فرصتهم للتعلم:

- خصص لهم وقتًا أوسع دون الافتئات على زملائهم.
- قابلة من خارج الفصل.
- أعطهم تكليفات خاصة تتناسب مع قدراتهم.
- امدح إنجازاتهم مهما كانت متواضعة.
- نسق عملك مع المنزل ومع الإخصائي في المدرسة.
- نمِّ فيهم روح تحمل المسئولية في حدود استطاعتهم.

حالة عملية (7)

هل مساعد المعلم مطلوب ؟

تسبب كريم في كثر من المشكلات الداخلية بالفصل بسبب بطئه الشديد في فهم الدروس. كان كريم دائم السؤال مؤكدًا على ضرورة إعادة الشرح.

كان الطلاب الآخرون يشعرون بالملل أثناء إعادة الشرح وأحيانًا يشعرون بالضيق الشديد من تضييع الوقت.

وكان الأستاذ جوزيف مدرس الرياضيات قادرًا دائمًا على احتواء ملل الطلاب وضيقهم والحفاظ على حسن إدارة الفصل، وكان ذلك محل تقدير إدارة المدرسة.

بالأمس أبدى ثلاثة من أولياء الأمور اعتراضهم على وجود أولادهم في هذا الفصل "الذي يضيع نصف وقته في إعادة شرح الدروس لكريم".

حاول الأستاذ طارق مدير المدرسة شرح الفلسفة التربوية وراء وجود كريم في هذا الفصل، فأصر الآباء على وجود مساعد للمعلم في الفصل حتى لا يضيع وقت باقي الطلاب.

والمطلوب:

- هل وجود مثل هذا المساعد للمعلم في الفصل سيسهم في تحسين إدارة الفصل؟ وكيف؟

الفصل الثالث

وضع وتطبيق قواعد وإجراءات إدارة الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- قد تفهمت أهمية وضع القواعد والإجراءات الحاكمة لإدارة الفصل.
- قد تدربت على عملية وضع هذه القواعد والإجراءات.
- قد تعرفت على المجالات المختلفة الواجب وضع القواعد والإجراءات فيها.
- قد تعرفت على أمثلة للقواعد والإجراءات بالفصل.
- قد تدربت على كيفية تطبيق هذه القواعد والإجراءات بنجاح.
- قد تدربت على الاستفادة من تعاون الإدارة والطلاب وأولياء الأمـــور في التطبيق الناجح لقواعد وإجراءات إدارة الفصل.

1- لماذا نضع القواعد؟

الفصل المدرسي تنظيم اجتماعي يضم نحو 20-30 طالبًا ومعلمًا في مساحة صغيرة بغرفة مغلقة. وما لم نتفق ابتداء على القواعد التي تحكم سلوك أفراد مجتمع الفصل ستتحول الحياة في هذا المكان إلى فوضى وربما صراع بين كل الأطراف.

إذا لم نتفق ابتداء على القواعد يصبح كل شيء جائزًا، ولا يلومن المعلم إلا نفسه حين يتكرر حضور الطلاب متأخرين بعد بدء الحصة، وحين تتكرر مضايقة بعض الطلاب لزملائهم دون الالتفات لتنبيهات وربما توسلات المعلم. باختصار سيكون كل شيء ممكنًا طالما أنه ليست هناك قواعد تحكم السلوك.

يضاف إلى ذلك أن غياب القواعد الحاكمة للسلوك، سيعني أيضًا أن تحديد المسموحات والممنوعات سيصبح غامضًا، وستكون نتائج المخالفات أو عواقبها أيضًا غير معروفة (إلا في ذهن المعلم، ربما) بل من الجائز أن تكون العواقب متناقضة من حالة إلى أخرى، وهو ما يدخل المعلم في دوائر الاعتراض والمجادلة، وربما عدم المصداقية سواء مع طلابه أو مع أولياء أمورهم.

حالة عملية (8)

دعونا نعلم القواعد بالتدريج

كان أ/ حسني دائمًا مثالاً لموسوعية المعرفة في تخصصه ويعرف ذلك زملاؤه جميعًا، بل يلجئون إليه لمعرفة الإجابة على ما يواجههم من أسئلة صعبة.

انتقل أ/ حسني للعمل مؤخرًا في المدرسة الثانوية. وكان يستبشر خيرًا بهذه النقلة النوعية في حياته.

يتبع ▼

▲ تابـــع

استعد حسني للعام الدراسي استعدادًا جيدًا – كعادته دائمًا، وجـــاء اليـــوم الأول في الدراسة، وبدأ مع فصل 1/3 ثانوي حصة اللغة العربية التي اســـتعد لها جيدًا – وكانت المفاجأة أن بعض الطلاب لا يعطي أي انتباه للشرح، وعندما طلب إخراج الكراسات رد أغلب الطلاب بأنه لا توجد معهم كراسات، وعنـــدما حوّل الحصة إلى مناقشة ما حصلوه في العام الدراسي السابق كـــان التعـــاون معدومًا، ثم بدأ طالب ثم ثان ثم ثالث يستأذن للذهاب لدورة المياه.

انتهت الحصة دون أن يشرح حسني الدرس، ودون أن يراجع مـــا ســـبق للطلاب تحصيله، ودون حتى أن يتعرف على الطلاب.

قال حسني لنفسه "ربما كنت مخطئًا لأني لم أعرفهم بنفسي وبنظـــامي فـــي العمل من البداية، وابتداء من الحصة القادمة سأقرر قواعد السلوك فور وقوع أي مخالفة وأعلنها للفصل، وبالتالي خلال عدة أسابيع أكون قد أوضحت كل القواعد لكل الطلاب، ولا يحتج أحد بأنه لا يعرف القاعدة ولا يعرف جزاء المخالفة".

نفذ أ/ حسني عهده مع نفسه بالفعل وكانت النتيجة غير مشجعة، وأصـــبح فصل 1/3 مثارًا للتندر في كمية الشغب والفوضى الواقعة فيه.

في النهاية تقدم أ/ حسني رسميًا باعتذاره عن عدم الاســـتمرار فـــي هـــذا الفصل الملعون، وعبثًا حاول الناظر أثناءه عن ذلك رغم توضيحه أن المعلمين الآخرين لا يواجهون مشكلات في نفس الفصل.

والمطلـــوب:

- هل أخطأ أ/ حسني؟ فيم أخطأ؟ وما السلوك الواجب للمعلم؟.
- هل من الحكمة قبول اعتذار أ/ حسني أم تقديم الدعم له بصوره أو بأخرى مع استمراره في الفصل؟ وما صور الدعم الممكنة؟ وما درجة الفاعلية المتوقعة؟

أوضحت الحالة السابقة موقفًا متكررًا في الإدارة المدرسية، ولعل بعض التساؤلات المهمة ترد إلى الذهن فور قراءة الحالة:

- هل تمت ملاحظة طبيعة وملامح السلوك العام للطلاب في الصف الثالث الثانوي؟
- هل تم تعريف أ/ حسني ابتداء بظروف ونوعيات وسلوكيات طلاب هذا الفصل من قِبَل إدارة المدرسة؟.
- هل يتطلب انتقال معلم قديم إلى مدرسة جديدة في مرحلة سنية أعلى مراجعة أسلوبه في إدارة الفصل؟.
- هل قامت إدارة المدرسة بإعطاء أ/ حسني قائمة بالقواعد العامة للسلوك بالمدرسة للاسترشاد بها في عمله؟.
- ما مدى ملاءمة إعلان القواعد فقط حين تنشأ المواقف التي تحكمها؟ وهل سيترك ذلك بعض الغموض في ساحة المسموح والممنوع؟.
- ما التوقيت المناسب لإعلان قواعدك في الفصل؟.

2- من يضع القواعد؟ وما مصادره؟

يميل بعض المعلمين إلى فرض سلطته وسطوته على الفصل بشكل قاطع من البداية، وبالتالي يصدر التعليمات الموجزة أو التفصيلية بشأن قواعد السلوك التي يتوقعها من الطلاب، ولا ينتظر مناقشة، ولا يقبل اعتراضًا. هذا هو نظام المدرسة ونظامي، وعليكم الالتزام ... وإلا!" هذا هو الإعلان، وهذه هي الرسالة التي على الطلاب تقبلها وتفهمها.

والرأي أن هذا المدخل قد لا يكون مناسبًا في أغلب الفصول، خصوصًا كلما كان الطلاب أكبر عمرًا، ويكاد يكون هذا المدخل فاشلاً تمامًا مع الطلاب في سن المراهقة أو في الثانوية العامة.

لقد جربت في حياتي مداخل أخرى تعتمد المناقشة والاتفاق أسلوبا لوضع القواعد بمشاركة الطلاب. من هذه المداخل فكرة وضع "دستور الفصل".

وفق هذا المدخل يثير المعلم في بداية السنة الحاجة إلى وضع دستور يحكم الحياة داخل الفصل بحيث يكون هذا الدستور ملزمًا للجميع، طلابًا ومعلمين. وقد يلزم هنا أن يشرح المعلم فكرة الدستور في الدولة وكيف أنه لا غنى عنه، وبالتالي يقتنع الجميع بأن الدستور ضروري لحسن إدارة الفصل.

يثير المعلم بعد ذلك التساؤل حول من أين نستمد هذا الدستور؟ ومن يضعه؟ ومن يوافق عليه؟ ... إلخ، وإثارة هذه التساؤلات مع إدارة الحوار حولها هو نوع من التربية المدنية المطلوبة لذاتها، إضافة إلى دورها في التوصل إلى دستور الفصل.

في هذه المرحلة من المناقشة يستهدف المعلم توسيع نطاق الحوار وضمان أكبر قدر من المشاركة من الطلاب مع تشجيع المترددين على الإدلاء بآرائهم، وأيضًا تحجيم من يريدون السيطرة على المناقشة وأخذ مساحة أوسع من الوقت دون مبرر.

تثار في هذه المناقشة المبادئ العامة للسلوك في مجتمع منظم أو متحضر. ونتوصل إلى أن "العدل والمساواة" مطلب أساسي في الحياة داخل الفصل. كما يثار "وجوب تحمل كل فرد المسئولية عن عمله وبالتالي تقبل النتائج المترتبة على ذلك" يثار كذلك وجوب "احترام الآخرين واحترام ملكيتهم" ... وهكذا .. وعلى المعلم أن يثير التساؤلات مع تفضيل أن تأتي الإجابات من الطلاب ليكون الطلاب هم الذين أرسوا المبادئ ووضعوا القواعد.

والمعلم هنا يثير التساؤلات في المجالات التي يريد أن يضع لها القواعد بحيث تكون المناقشة موجهة لتغطية الجوانب المطلوبة (وسوف نتعرض في موضع لاحق لأهم مجالات القواعد).

تستمر المناقشة في هذا الإطار، ثم يثير المعلم قضية أخرى مهمة: هل يجب أن يلتزم دستور الفصل بالقواعد والسياسات العامة في المدرسة؟ سوف تستمر المناقشة بعض الوقت لتنتهي إلى وجوب التزام الفصل بالسياسات والقواعد العامة بالمدرسة، وقد تكون هناك وثيقة مكتوبة بها يتم عرضها في هذه المرحلة بغرض الالتزام بها ابتداءً.

قد يثير الطلاب الاعتراض على بعض أو كل ما جاء في وثيقة "السياسات والقواعد العامة للسلوك بالمدرسة" ولا يجب أن يصاب المعلم بالذعر لذلك، بل يؤكد أن من حقنا تكوين رأينا المستقل بشأن الوثيقة، ولكن علينا الالتزام بها لحين تغييرها مع اتباع الخطوات المقررة لتعديلها من خلال السلطة المختصة.

تلاحظ عزيزي المعلم أني أثير مسائل تفصيلية بعض الشيء في كيفية وضع دستور الفصل، وما يتوقع من مناقشات، ولكن ذلك مطلوب حتى نستطيع التعامل مع الطلاب من الأعمار المختلفة، وكما هو متوقع فإن المناقشة تكون أطول وأكثر سخونة مع الطلاب الأكبر عمرًا، خصوصًا في مرحلة المراهقة.

سألني أحد المعلمين "وهل نضيع كل هذا الوقت في وضع القواعد المعروفة مقدمًا، ونحن أحوج ما نكون لهذا الوقت لشرح المنهج؟ وردي عليه أن الاتفاق على هذه القواعد من البداية سيوفر له كل الوقت الذي يريده فيما بعد لأن حالات عدم الانضباط ستقل، ويقل بالتالي الوقت الضائع في محاولة ضبط الفصل لنتمكن من شرح المنهج.

من الطبيعي ألا تنتهي عملية وضع الدستور في حصة واحدة، ويلجأ بعض المعلمين ذوي الخبرة إلى تشكيل مجموعة عمل من الطلاب أنفسهم لاستكمال وضع الدستور على أن يعرض على زملائهم في حصة قادمة. وهذه الفكرة بالتأكيد جيدة على أن يكون المعلم مشاركًا في هذه المجموعة أو على الأقل متاحًا للاستشارة عند اللزوم.

تعرض القواعد تباعًا على الفصل وتؤخذ الموافقة بالإجماع أو بالأغلبية، وتصبح مجموعة القواعد التي يتم إقرارها هي الدستور، ويتعهد المعلم بمراجعتها لغويًا وأيضًا مقارنتها بوثيقة السياسات والقواعد العامة بالمدرسة لإزالة أي تضارب ويصبح "دستور الفصل" بعد ذلك جاهزًا للإعلان ... وصور الإعلان متعددة، وأولها: تعليق الوثيقة بمكان ظاهر بالفصل ليسهل الرجوع إليها ولتكون مصدرًا للتذكرة المستمرة بالقواعد الواجبة للسلوك.

يتساءل معلم مبتدئ: وهل يفهم طلاب الحضانة فكرة الدستور ويشاركون في وضع الدستور ... إلخ؟ وإجابتي أن المضمون واحد بصرف النظر عن المرحلة السنِّيَّة وإن اختلفت درجة التفصيل ودرجة العمق. المهم أن تكون هناك مشاركة وحوار، وأن يشعر طلابك بأنهم شاركوا في صنع القواعد أو صنعوها بالفعل. إن احتمالات الالتزام تكون أعلى بكثير في حالة المشاركة مقارنة بحالات عدم المشاركة.

دعني أذكِّر القارئ بأن استخدام لفظ الدستور له أغراض تربوية إضافة إلى غرض وضع قواعد الفصل، وإذا رأي المعلم أن هذا اللفظ غير ملائم فليستخدم لفظًا آخر مثل لائحة الفصل أو نظام العمل بالفصل أو قواعد السلوك في الفصل.

3- ما مجالات القواعد والإجراءات؟

تشير الخبرة إلى أن أهم المجالات التي نحتاج فيها لقواعد وإجراءات واضحة هي:

- السلوك العام المتوقع في الفصل.
- بداية ونهاية اليوم أو الحصة.
- الانتقال من نشاط أو مكان إلى آخر.
- الأدوات والكتب والمتعلقات ... إلخ.
- العمل في مجموعات.

- العمل المنفرد والعمل الذي يقوده المعلم.

- الجزاءات والمخالفات والحوافز.

وبصفة عامة ننصح بعدم الإكثار من القواعد العامة إلا للضرورة حتى لا يحدث الارتباك في ذهن الطالب. وسوف نتناول فيما يلي أمثلة عملية على القواعد في هذه المجالات جميعًا.

3-1- قواعد السلوك العام المتوقع بالفصل:

3-1-1- نلاحظ هنا أن الطلاب الأصغر عمرًا (الحضانة والسنوات الأولى في المرحلة الابتدائية) يحتاجون للإرشاد في قواعد سلوكية عامة في التعامل مع الآخرين ومع البيئة المحيطة، ويمكن أن تتضمن القواعد في هذه السن:

- كن مهذبًا في التعامل مع الآخرين (عامل الناس كما تحب أن يعاملوك).
- ساعد الآخرين إذا استطعت.
- احترم ملكية الآخرين.
- أستاذن قبل أن تتكلم.
- استمع للآخر قبل أن تتكلم.
- لا تعتدِ على الآخرين.
- انهض بمسئولياتك ولا تتهرب منها.

أتذكر من الممارسات الناجحة ما كان يفعله أ. مجدي (معلم الصف الثالث الابتدائي) حين كان يعطي طلابه قائمة بالقواعد، ثم يُقسِّمهم إلى مجموعات، ويطلب من كل مجموعه أن تختار قاعدة وتكتبها على فرخ ورق كبير ثم تعبر عن القاعدة بالرسم. كانت مناقشات الطلاب في هذه الورشة مثمرة للغاية، أولاً: لاستيضاح المعني والحكمة، وثانيًا: لتحقيق الاتفاق الجمعي وترسيخ وجوب الالتزام، وثالثًا: لتنمية قيم الحوار، ورابعًا: للتدريب على التعبير الحر والمستقل عن الأفكار.

3-1-2– فإذا انتقلنا إلى المرحلة الأكبر عمرًا (سنحتاج لقواعد عامة مثل):

- يجب إحضار كتبك وكراساتك وأدواتك.
- الجلوس في مكانك قبل بدء الحصة.
- احترام الآخرين والتعامل معهم بأدب.
- تجنب العنف دائمًا.
- متى تتكلم؟.
- تنظيم ترك مكانك.
- احترم ملكية الآخرين وحقوقهم.

وكما سبق القول فإن دعوة الطلاب للمشاركة في صياغة هذه القواعد أمر ضروري لنجاح التطبيق.

3-2– قواعد وإجراءات بداية ونهاية اليوم أو الحصة:

ستتفاوت القواعد حسب المرحلة العمرية للطلاب، ولكنها بصفة عامة يمكن أن تأخذ الأمثلة التالية:

- إجراءات بدء اليوم (أخذ الغياب، جمع الواجبات، ... إلخ).
- من الجائز بدء اليوم بطريقة غير تقليدية كأن يحكي المعلم واقعة قصيرة أو خبرًا في صحف اليوم أو ما شابه ذلك، ويحاول الدخول من ذلك إلى الدرس.
- التعامل مع الطلاب المتأخرين.
- التعامل مع الطلاب الذين فاتهم درس سابق بسبب الغياب.
- إنهاء اليوم أو الحصة بإعادة المقاعد لأماكنها وتنظيف الغرفة والسبورة.

- إعادة المستلزمات أو الكتب إلى أماكنها في نهاية الحصة أو اليوم.
- إعلان تكليفات الواجبات المنزلية في نهاية اليوم أو الحصة.

3-3- قواعد وإجراءات الانتقال من نشاط إلى آخر أو من مكان لآخر:

يلزم وضع مجموعة من القواعد والإجراءات لتحكم:

- متى وكيف يسمح بالخروج من الفصل؟.
- متى وكيف يسمح بالذهاب إلى دورة المياه؟ كم عدد الطلاب المسموح لهم في نفس الوقت؟ ما المدة المتوسطة للتغيب؟ هل هناك تصريح مكتوب؟.
- تصريح استخدام المكتبة أو قاعة الوسائط المتعددة.
- قواعد استخدام الملاعب.
- تدريبات الإطفاء والإخلاء.

4-3- قواعد الأدوات والكتب والمتعلقات:

يضع المعلم عددًا من القواعد تحكم ذلك مثل:

- نظام الاستعارة من مكتبة الفصل.
- نظام استخدام البروجيكتور.
- نظام حفظ المواد والكتب المشتركة.
- استخدام درج الطالب.
- أسس توزيع المواد الدراسية وجمعها.

3-5– قواعد عمل المجموعات:

يضع المعلم عددًا من القواعد تحكم ذلك مثل:

- أسس التقسيم لمجموعات.
- نظام الجلوس.
- أسس ترك المجموعة أو الانضمام إليها.
- المتوقع من سلوك الطلاب داخل المجموعة.
- السلوك المتوقع من الطلاب خارج المجموعة.
- اختيار قادة المجموعات.
- علاقة المجموعة بباقي المجموعات.
- أسس حساب الدرجات الجماعية والفردية.
- نظام الاتصال بالمعلم.

3-6– قواعد العمل المنفرد والعمل الذي يقوده المعلم:

يضع المعلم عددًا من القواعد التي تحكم ذلك مثل:

- وجوب تسليم الواجبات في الموعد.
- الانتباه المطلوب أثناء الشرح أو العرض.
- قواعد مشاركة الطلاب.
- الكلام والثرثرة بدون إذًا أو مبرر.

- كيفية الحصول على مساعدة المعلم.

- السلوك خارج المقعد.

- ماذا تفعل عندما ينتهي ما كُلِّفت به؟.

3-7- قواعد المخالفات والجزاءات والحوافز:

يجب الاتفاق على مجموعة من الإجراءات التالية للالتزام أو المخالفة سواء كان ذلك من قبيل الثواب أو من قبيل العقاب.

هنا يجب على المعلم:

3-7-1- تقدير ودعم السلوك المقبول.

3-7-2- توضيح النتائج السلبية المترتبة على مخالفة القواعد مثل:

- الحرمان من الفسحة.

- الجلوس في المقعد الخلفي منفردًا.

- الإرسال إلى الإدارة للتصرف.

- استدعاء ولي الأمر لمناقشته وطلب دعمه.

- ....

- ....

- الفصل من المدرسة.

حالة عملية (9)

كل شيء ممنوع في هذه المدرسة

بدا الانفعال شديدا، والحيرة أشد على وجـه أ/ مغـاوري المنقـول إلـى المدرسة هذا الأسبوع، وهو يستأذن في التحدث إلى أ/ عزيزة مديرة المدرسة، وأذنت له فبادرها.

"أطلعتني مسز هالة على كتيب فلسفة المدرسة، ونوهـت بـالأخص إلـى مجموعة مبادئ في التعامل مع الطلاب:

- **لا تـضرب أي طالـب.**
- **لا تـسبَّ أي طالـب.**
- **لا تلمـس أي طالـب.**
- **لا تطـرد أي طالـب.**

وحاول أن تكون محترمًا ولك هيبة مع الطلاب "بالله عليـك كيـف ذلـك؟ تجردينني من أسلحتي ثم تلقين بي إلى المعركة وتطلبين مني تحقيـق النـصر، كأنك ربطتيني بحبل ثم ألقيت بي إلى البحر ومطلوب مني السباحة إلى الجزيرة.

"سيدتي ... أنا عندي خبرة أكثر من 20 سنة فـي المـدارس النموذجيـة والتجريبية واللغات كمان، ورأيي أن الشدة مطلوبة مع أولاد اليـومين دول ... ده جيل معجون بمية عفاريت. كيف يحترمونني ويهابونني وهم يعلمون أني لا استطيع عقابهم؟! كيف أضبط فصلاً فيه 30 مراهق ومراهقة دون أي أدوات؟!.

ابتسمت أ/ عزيزة قائلة "لا ده الموضوع عايز قعدة" ثم طلبت مس هالـة لترتب اجتماعًا بين ثلاثتهم للإجابة على أسئلة أ/ مغاوري.

يتبـع ▼

▲ تابـــع

والمطلـــوب:

1- ضع سيناريو افتراضي لما دار في هذا الاجتماع.

2- ضع نهاية تفضلها للسيناريو، ثم وضح الأساس التربوي لهذه النهاية.

4- تطبيق القواعد والإجراءات

يمكن الاسترشاد بالتوجيهات التالية:

4-1- تعاون الطلاب:

سبق لي إيضاح أن إشراك الطلاب في تصميم القواعد أو في وضع دستور الفصل عملية تربوية مهمة لتنمية القدرة على تكوين الرأي والاستعداد لتحمل المسئولية، وإجراء الحوار المسئول، والمناقشة الجدلية المنطقية، والتفرقة بين المصلحة الشخصية والصالح العام، وأهمية احترام الرأي الآخر، وقيمة الالتزام برأي الأغلبية، وفهم العملية الديمقراطية وكل هذه أهداف مطلوبة لذاتها.

على أن إشراك الطلاب في وضع القواعد له فائدة مهمة أخرى وهي إحساس الطلاب بأنهم هم أصحاب هذه القواعد، وهم الذين وضعوها، وهم أحرص الناس على نجاح تطبيقها، وهذه مسألة مهمة للغاية في تهيئة المناخ ابتداء، وتمهيدًا للأرض لكي يلتزم الطلاب بالقواعد.

هناك أيضًا مسألة مهمة أخرى وهي أن مشاركة الطلاب في وضع القواعد قد تلقي بعض الضوء على جوانب مظلمة في عمل المعلم، وبدون هذا الضوء سيعمل المعلم في الظلام، وتتعرض قواعده للاعتراض وللتحدّي بصفة متكررة.

إذًا مشاركة الطلاب في تصميم القواعد مهمة لضمان تعاونهم في تطبيقها. من جهة أخرى يمكن إشراك الطلاب في مراقبة الالتزام بالقواعد، ومن أمثلة ذلك:

- اختيار طالب لحفظ النظام بالفصل أثناء غياب المعلم المؤقت.
- قيام طالب بإمساك سجل المخالفات.
- قيام لجنة طلابية بالنظر في تأديب الطالب المخالف، وقد جربت شخصيًا هذا الأسلوب مع طلاب الصف التاسع ونجح نجاحًا ساحقًا في القضاء على مشكلة "فتوة الفصل" الذي دأب على إفساد كثير من الحصص.

2-4- تعاون ولي الأمر:

1-2-4- يستطيع المعلم أن يفعل الكثير من أجل تحقيق الانضباط المطلوب، ولكن هذا الكثير لا يكفي مطلقًا دون تعاون ولي الأمر. أن السياسات والقواعد والإجراءات المتبعة لتحقيق الانضباط تتطلب الدعم المستمر والمساندة من قبل ولي الأمر. وإذا وقَّع المعلم أو المدرسة الجزاء على الطالب فالمطلوب هو إلا يتحول ولي الأمر إلى محامي استئناف ينصر ابنه ظالمًا كان أو مظلومًا، والمطلوب أيضًا هو إلا يقود ولي الأمر أي نشاط يجمع به اعتراضات من أولياء الأمور لمساندته هو ونجله.

ولي الأمر الناضج هو الذي يعلم أن مسئولية تربية الأبناء مسئولية مشتركة بين البيت والمدرسة، وما لم يدرك الطرفان أنهما في قارب واحد ونجاة أحدهما مرتبطة بنجاة الآخر، ما لم يحدث ذلك سيتعذر التعاون، وستزداد صعوبة مهمة المعلم في الفصل، وغالبًا ستتدهور الحالة التربوية للطالب.

4-2-2- كيف يتعامل المعلم مع هذه القضية؟

يلجأ المعلم الفعال إلى إرسال قائمة بسياساته وقواعده إلى ولي الأمر قبل أول اجتماع لأولياء الأمور في بداية السنة. في هذا الخطاب يوضح المعلم القواعد التي سيلتزم بها في إدارة الفصل وفي الواجبات المدرسية، بالإضافة إلى قائمة بمسئوليات الطالب.

يطلب المعلم من ولي الأمر الاطلاع على كل ذلك واستكمال استيضاح أي نقاط في الاجتماع الجاري ترتيبه لأولياء الأمور.

يطلب المعلم من ولي الأمر تدعيمه في سياساته ليتمكن من تطبيق قواعده لصالح كل الطلاب.

يطلب المعلم هاتف أو وسيلة الاتصال بولي الأمر عند الحاجة، مع التأكيد على أن الاتصال لن يكون إلا بعد أن يستنفد المعلم كل السبل لحل مشكلات الانضباط مع ابنه دون اللجوء لولي الأمر.

وفيما يلي بعض النماذج المفيدة لهذا الخطاب – علمًا بأن هذا الخطاب قد يكون موجهًا من إدارة المدرسة كنظام عام يطبق على الجميع.

مثال (1)
◄ **خطاب مس نهلة إلى أولياء أمور فصل 1/3 الابتدائي** ►
في: يكتب التاريخ. من: نهلة محمود. إلى: السيد/ ولي أمر الطالب. يتبع ▼

▲ تابــع

كل عام وأنتم بخير بمناسبة العام الدراسي الجديد. لقد تعرفت على نجلكــم خلال الأيام القليلة الماضية وأتطلع للالتقاء بكم في اجتماع بداية السنة قريبًا.

لعلكم تتفقون معي على أن تنظيم العمل بالفصل وضبط النظام فيه أمــر مهم للاستفادة القصوى من وقت المدرسة، وليتمكن نجلكم وزملاؤه من تحقيق أفضل تعلم.

وقد رأيت أن أرسل لكم مع هذا نسخة من القواعــد التنظيميــة للفــصل، وكذلك قائمة بمسئوليات الطالب بما في ذلك سياسة الواجبات المنزلية. أرجــو الاطلاع وتقديم الدعم المناسب من جانبكم لضمان التنفيذ.

أرجو أيضًا إعطائي رقم تليفون استطيع الاتصال بكم فيه عند اللزوم.

مره ثانية كل عام وأنتم بخير، وإلى لقاء قريب جدًا.

نــهلــة مـحــمود

اطلعت على الخطاب والمرفقات و تليفوني خلال النهار هو ....

توقيـع ولـي الأمـر

مثــال (2)

◄ قواعد الفصل (سنه 3 ابتدائي أول) ►

- تحدَّث مع الآخرين بأدب، واحترم رأيهم ومتعلقاتهم.
- تعاون مع زملائك ومع معلمك.

يتبــع ▼

▲ تابـــع

- احرص على التواجد في الفصل قبل معلمك.
- أستاذن قبل أن تتكلم.
- أستاذن قبل أن تتحرك من مكانك.
- لا تزاحم الآخرين في طابور الفسحة أو في أي طابور أو على السلّم.

مثال (3)

◄ المسئوليات الأساسية للطالب ►

- حافظ على كتبك وأدواتك وكل متعلقاتك.
- حافظ على مباني المدرسة ومنشآتها وكذلك ممتلكات الآخرين.
- احرص على تنفيذ المطلوب منك في وقت مناسب.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد. دائمًا أعط نفسك فسحة من الوقت.
- سلم تكليفاتك وواجباتك في المواعيد المحددة.
- لا تتردد في الاستفسار إذا احتجت للمساعدة.
- تقبل الدرجات التي حصلت عليها وتحمل المسئولية عنها.
- شارك في الدرس حسب التوجيه.

4-2-3- أغلب أولياء الأمور يدعمون المعلم ماذا عن الباقين؟

من المتوقع أن يقوم أولياء الأمور بدعم المعلم في سياساته وقواعده الانضباطية طالما كانت هذه القواعد عادلة ومنطقية ولصالح الطلاب. وبالتالي فهذه هي الصفات الضرورية لأي لائحة قواعد ناجحة. بل إن بعض أولياء الأمور يكون أكثر تشددًا من المعلم، ويطلب من المعلم ممارسة درجة أعلى من الحزم والشدة مع ابنه.

ومع ذلك تبقى هناك قلة من أولياء لا تتعاون ولا تقدم الدعم المطلوب للمعلم، وهذه القلة (نحو 10 – 15% في أي فصل) قادرة على إثارة الضجيج، وغالبًا تسعى للاتصال المتكرر بالإدارة العليا، وأحيانًا ما يكون لها "آراء تربوية" "ونظرة تربوية" خاصة تخالف رأي المعلم ونظرته. ماذا تفعل عزيزي المعلم مع هذه النوعية من أولياء الأمور؟.

إجابتي موجزة:

أولاً- تذكر أنك أنت المعلم / المربي المسئول في المدرسة، وبالتالي فإنك صاحب حق في وضع قواعد العمل في فصلك.

ثانياً- تذكر أنك يمكن أن تستفيد من آراء أولياء الأمور في كثير من الأحيان، فلا تتخذ موقفا عدائيًا أو معارضا دائمًا دون تمحيص وتقييم ما يقوله ولي الأمر.

ثالثاً- تمسك بأن سياسة المدرسة وقواعد النظام ضرورية لنجاح المدرسة ولنجاح الطلاب، ولا تتنازل عن ذلك.

رابعاً- حاول عقد جلسة خاصة مع ولي الأمر لمناقشة قضية الانضباط بشكل مجرد، وغالبًا ما ستصل المناقشة إلى أن الانضباط ضروري وأنك المسئول عن الانضباط في الفصل.

خامسًا- في نفس الجلسة اطلب التعاون صراحة من ولي الأمر مع الوعد بالنظر فيما يثيره من أفكار حول القواعد والسياسات التي تطبقها، مع نية حقيقية منك للنظر فعلاً، فربما يحتاج بعضها لتعديل. وإلا فكلنا ملتزمون بالتطبيق.

سادسًا- لا بأس من استشارة الإدارة العليا بالمدرسة في شأن ولي الأمر من هذا النوع، ومثل هذه الاستشارة قد تفتح لك أبوابًا جديدة للتصرف لم ترد على خاطرك.

سابعًا- من المفيد أيضًا توثيق العلاقة مع أولياء الأمور في الجوانب الأخرى للعمل مثل تنظيم مسابقة بين الطلاب أو ترتيب زيارة لمصنع، أو غير ذلك. مثل هذه العلاقة تفيد من جميع النواحي خصوصًا في تدعيم المعلم.

3-4- تعاون إدارة المدرسة:

لا فائدة من كل الحكايات والنصائح حول المداخل الفعالة لإدارة الفصل إذا كانت إدارة المدرسة غير جادة في فرض الانضباط والنظام بالمدرسة.

وعلى ذلك يكون دعم إدارة المدرسة للمعلم مطلبًا أساسيًا وجوهريًا حتى ينجح المعلم في مهمة إدارة الفصل.

حالة عملية (10)

ضمير أبلة حكمت

بدا صوت نعمان بك منفعلاً جدًا على التليفون وهو يلوم أبلة حكمت على العنف الذي اتبعته في التعامل مع الطالب/ حسين عويضة رغم أن كل غلطته هو الرد بأسلوب غير لائق على معلمه أ/ هاني، لم يكن الأمر يستدعي في رأي وكيل الوزارة أكثر من "قرصة ودن والمسائل تمشي".

يتبع ▼

▲ تابـــع

كانت أبلة حكمت قد قررت فصل الطالب/ حسين عويـضه ثلاثــة أيـام الحضور مع ولي أمره بعدها عقابًا له على الاستخفاف بتعليمات أ/ هاني بـل والرد غير اللائق الذي رد به على أ/ هاني عندما حاول توجيهه.

"هو يعني كان غلط في البخاري؟" جاء السؤال الاستنكاري لنعمـان بـك عندما حاولت أبلة حكمت توضيح سبب العقوبة وضرورتها.. لم تصل المحادثة التليفونية إلى نتيجة مرضية لأي من الطرفين، استمر الموقف كما هو.

بعد ساعتين بالضبط جاء أ/ هاني إلى أبلة حكمت مهرولاً وعلى وجهـه تبدو علامات القلق وربما الخوف، وبادرها "أنا مش عاوز مشكلات يا أبلـة. سايق عليك النبي تسامحي الولد. ده حتى هادي وطيب بس المرة دي فلتـت منه كلمة بسيطة".

والمطلـــوب:

- ما البيانات التي تحتاج إليها لتستطيع الحكم على الموقف وإعطاء النـصيحة المناسبة لأبلة حكمت؟.
- افترض البيانات التي تحتاج إليها، ثم أعط النصيحة المناسبة.

4-4- ما دورك أنت عزيزي المعلم؟

تعمدت تأجيل الحديث عن دور المعلم مع أنه الأساس حتى أبين بشكل قـاطع أهمية ضمان تعاون الطالب وولي الأمر والإدارة مع المعلم في تطبيق القواعد، لأنه في غياب هذا التعاون تكون مهمة المعلم شبة مستحيلة لأن الطالب سيستخف بـه، وولي الأمر سيحاربه، والإدارة لن تنصفه، وقد يرفع الراية البيضاء فـي النهايـة مستسلمًا مع ترضية نفسه بأن الطلاب "ذنبهم على جنبهم" طالما لا يريدون الـتعلم وأهاليهم تساندهم في ذلك.

هل نتخيل أن كل قائدي السيارات سيلتزمون في التقاطعات لو اعتمدنا فقط على الإشارة الصفراء؟ بالطبع لا، وسنكتشف في وقت قصير جدًا أهمية الإشارة الحمراء.

الإشارة الحمراء تقول بوضوح وبشكل قاطع (قف)، الرسالة حازمة ولا تحتمل أي تفسير آخر. إنها ترتبط في ذهن السائق بالحوادث والمصادمات وغرامات المرور وسحب التراخيص .. إلخ، لذلك يستجيب السائقون للإشارة طالما تلاها إجراءات حازمة.

والطلاب - عزيزي المعلم - مثل السائقين يحتاجون لرسالة حازمة وقاطعة ها إجراء حاسم وقاطع.

حالة عملية (11)

الساندوتش ينادي سها

تعرف سها أن الأكل ممنوع أثناء الحصة، ومع ذلك كلما أعطاها أ/ مدحت ظهره سحبت الساندويتش من الدرج وقضمت قطعة ثم إعادته إلى مكانه. أنهت سها نصف الساندويتش تقريبًا قبل أن يلاحظ أ/ مدحت ما يجري وراء ظهره.

"سها! مش مفروض تأكلي في الحصة. اتركي الساندويتش لغاية الفسحة من فضلك".

"آسفة" ترد سها وتغلق الدرج على الساندويتش.

لا تكاد تمر بضع دقائق حتى تعاود سها اللعبة (قضم الساندويتش تصعب مقاومته ...) ويمسكها أ/ مدحت متلبسة مرة ثانية، فيعلو صوته قليلاً "سها! رجعت تأكلي تاني في الحصة. أنا مش قلت لك كده عيب. ولو سمحت لك لازم أسمح للفصل كله. مش عيب اللي بتعمليه ده؟ عاوزك تسيبي الساندوتش ده للفسحة من فضلك".

يتبع ▼

▲ تابـــع

"حاضر يا أستاذ".

والمطلـــوب:

1- هل توافق أ/ مدحت على أسلوب تعامله مع الموقف؟ لماذا؟.

2- إذا كنت لا توافق فلماذا؟.

3- ما الأسلوب الذي تراه مناسبًا للتعامل مع سها؟

تلاحظ عزيزي المعلم في الحالة السابقة أن رد فعل أ/ مدحت كان ناعمًا إلـــى حد كبير، وحين قال لها "توقفي" لم تصل الرسالة إليها هكذا، وإنما وصل إليها أنها يمكن أن تستمر في الأكل، أي في المخالفة.

ومثل هذه الأساليب الناعمة لا تحقق أهداف المعلم، فلا هي توقف المخالفـــة، ولا هي تشجع على الالتزام، ولا هي – وهذا هو الأخطر – تـــشجع علـــى تعلـــم القواعد بطريقة صحيحة. الأسوأ من ذلك أنها قد تغـــري الطـــلاب للـــدخول فـــي صراعات قوي لا لزوم لها. إن هذه الأساليب الناعمة هي المـــسئولة عـــن أغلـــب مشكلات الانضباط في الفصول.

وتتخذ الأساليب الناعمة صورًا متعددة:

- الإكثار من استخدام العبارات المطاطة مثل "نفسي تعمل كذا ... أتمنى إنك تقلـــع عن هذا ... يفضل أنك تتوقف عن كذا" فمعنى كل هـــذا أن الالتـــزام اختيـــاري وليس إلزاميًا.

- ضبط أ/ عوض الطالب / أيمن (الصف الثالث الإعدادي) يقرأ مجلة فكاهية أثناء شرح الدرس، فقال له "متهيألى تكون فكرة كويسة لو دخلت المجلة في الــدرج" ويفعل ذلك فعلاً. ولكن يعود إلى قراءتها بعد ثلاث دقائق "ألم أقل لك أن هذا غير مناسب؟ ضع المجلة في الدرج" ويضعها في الدرج للمرة الثانية. وبعد قليل يعاود الكَرَّة ويضبطه أ/ عوض فيقول له: "كفاية كده بأه، حط المجلة فــي الــدرج أو هاتها وخذها مني آخر النهار" ما رأيك عزيزي المعلم في تصرفات أ/ عوض؟.
- الإكثار من الخطب والمواعظ والمحاضرات. كلما حدثت مشكلة بدأ المعلم مــن جديد في الوعظ والنصح دون إجراء عملي، فيتعلم الطالب أن بإمكانه المخالفــة ثم يستمع إلى بعض المواعظ بصبر.
- الإكثار من التحذير وإعطاء فرصه ثانية وثالثــة فيــتعلم الطالــب أن بإمكانــه المخالفة، وسيعطي فرصة أولى وثانية وثالثة.
- قبول الأعذار التي يتفنن الطلاب في استحضارها.
- تجاهل المخالفة متظاهرًا بأني لا أرى أو لا أسمع طالما الدرس مستمر.
- تبرير القواعد وشرحها وقت المخالفة. وقت المخالفة ليس وقت شرح الحكمة من القواعد وإنما وقت تطبيقها.
- المساومة والتفاوض والجدل حول الإجراء العقابي.
- التوسل والرجاء لدى الطالب للالتزام حرصًا على مصلحته ومصلحة الآخــرين ورأفة بأعصاب المعلم.
- الرشاوى والمكافآت الخاصة للمشاغبين.
- التوجيهات غير الواضحة.
- عدم الاتساق بين ما يجري في الفصل وما يجري في الإدارة.

ما المطلوب إذًا؟

المطلوب واضح وبسيط: أن تكون حازمًا وقاطعًا وعندما تقول توقف فأنت تعني توقف والطالب يعلم ذلك، ويعلم العواقب أيضًا.

وإذا وقعت المخالفة يوقع الجزاء بلا تردد وبلا مساومة، فالمطلوب إذًا هو أن تترجم أفعالك أقوالك، وأن تتحول قواعدك النظرية إلى ممارسة عملية. ساعتها ستحقق الانضباط في فصلك وستحقق الاحترام بين طلابك.

وفيما يلي بعض النصائح المفيدة لتحقيق الحزم:

- كن مباشرا في كلامك، محددًا في توجيهاتك، ليعرف الطالب ما تريده بالضبط.
- ركز محتوى كلامك على السلوك المطلوب أو الممنوع.
- لا ترفع صوتك كثيرًا. استخدم النبرات العادية.
- حدد نتائج عدم الالتزام في رسالتك دائمًا.
- دعِّم كلامك بفعلك المطابق.

5- بعض المسائل الإضافية ذات الارتباط:

نتناول هنا بعض المسائل الإضافية المرتبطة بموضوع الانضباط بشكل موجز:

5-1- هل القواعد قابلة للتغيير؟

بالطبع نعم، فأي قاعدة نشأت استجابة لمتطلبات معينة ولتحقيق أغراض محددة، فإذا تغيرت المتطلبات أو الأغراض، بل وإذا تغيرت الظروف يمكن النظر في تغيير القاعدة.

5-2- من المسئول الأول عن تطبيق القواعد في الفصل؟.

بالطبع المعلم، تسانده الإدارة وأولياء الأمور والطلاب الملتزمون.

5-3– هل التكليفات العلمية عقوبة؟

يلجأ بعض المعلمين إلى تكليف الطالب المخالف بأن يكتب قصيدة عشر مرات أو ينقل الدرس سبع مرات أو غير ذلك. والمسألة في تقديري ترجع لوجهة نظر المعلم، وإن كنت أرى أن العلم والتعلم ليسا عقوبة، ولا يجب أن أشجع الطالب على النظر إليهما كعقوبة.

5-4– هل نخطر ولي الأمر بكل عقوبة توقع على الطالب؟

5-5– هل نمسك سجلاً تدون فيه المخالفات لكل الطلاب؟

سيكون ذلك مفيدًا للغاية كمرجع عند اللزوم، وكمصدر بيانات لتحليل شخصية أو سلوك الطالب، وكأداة معاونة في يد المعلم والإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

5-6– ماذا عن الحوافز للسلوك الإيجابي؟

الأصل أن يكون الطالب ملتزمًا بالقواعد، وبالتالي فلا مكافأة على تنفيذ القواعد، فهل أكافئ الطالب لأنه حضر إلى الفصل قبل حضور المعلم في بداية الحصة؟ وهل أكافئ الطالب لأنه لم يزاحم زملاءه أثناء النزول على السلم؟.

ومع ذلك قد يستدعي الأمر في بعض الفصول استخدام بعض حوافز السلوك الملتزم لتنمية روح الالتزام وأحيانا لإذكاء التنافس فيما بين الطلاب أو فيما بين الفصول. من هذه الحوافز لوحة الشرف، النجوم، الخطابات، الشهادات، الأوسمة، الهدايا، الحلوى ... إلخ.

5-7– هل يتم العقاب علنًا أم في خصوصية مع الطالب المخالف؟

العلانية مطلوبة دائمًا لتأكيد رسالة القواعد وأهمية الالتزام، ومع ذلك أحيانًا ما يرى الإخصائي التعامل في سرية مع الطالب المخالف لحين إتمام التغلب على السلوك المنحرف.

8-5- متى ألجأ للإدارة لمعاونتي في ضبط الفصل؟

يفضل ألا تلجأ أبدًا للإدارة لتعاونك في ضبط فصلك. تلك - في تقديري - علامة ضعف وربما علامة عجز.

ومع ذلك قد تكون هناك حالات استثنائية لبعض الطلاب غير العاديين الذين يحتاجون لإجراءات شديدة يفضل أن تكون الإدارة شريكة فيها.

حالة عملية (12)

أحمد عرابي زعيم الثورة العرابية

أسندت المدرسة إلى أ/ عبد الرحمن هذا العام تدريس "المواد الاجتماعية" للصف الثالث الإعدادي. يضم الفصل مجموعة من الطلاب من المناطق المحيطة بالمدرسة وأغلبهم زملاء دراسة منذ الحضانة، وقد توثقت فيما بينهم نتيجة لذلك علاقات كثيرة، وترسخت أنماط تفاعل وتعامل مختلفة، كما استقرت بعض الأدوار الواضحة لعدد منهم مثل: مهرج الفصل، الفيلسوف، الفتوة، البريء دائمًا، إلخ ... ورغم ترابط هذه المجموعة.

من الطلاب (وترابط آبائهم أيضًا) فإن سلوكياتهم كثيرًا ما كانت تعطل الدرس، ومشكلاتهم في الانضباط أحيانًا ما تصل للإدارة، واستوجبت استدعاءات لأولياء الأمور. ومع ذلك فمستوى نتائج الفصل عمومًا متقارب مع مستوى نتائج الفصول الأخرى.

يتبع ▼

▲ تابـــع

لاحظ أ/ عبد الرحمن خلال الأيام الثلاثة الأول من الـسنة أن ثلاثـة أو أربعة أولاد يكثرون من التعليقات الفكاهية على كل ما يقول أو يفعل أو يطلب من الطلاب أن يفعلوه، وعادة ما يتجاوب الآخرون معهم بالـضحك. بـصفة عامة كان جو الفصل مبهجًا، ولكن غير موات لجدية التعلم، ويتـسبب فـي تضييع كثير من الوقت، بل كان هذا التهريج ينعكس سلبيًا على الجديـة فـي تناول ما يثار من موضوعات، أو يؤدي إلى الاستخفاف بما يثار من أمـور، وبالتالي عدم الميل للمشاركة.

جاء اليوم الرابع بواقعة أخرى في مسلسل "الاستظراف" أو التهريج، حيث كان الدرس عن الثورة العرابية ومواجهة أحمد عرابي الشجاعة للخديوي، بدأ أ/ عبد الرحمن بسؤال" هل سمع أحدكم عن أحمد عرابي؟" رد إيهـاب فـورًا "أيوه، ده شارع كبير في المهندسين" وينفجر الفصل بالضحك مـع صـيحات تشجيعية "حلوه يا إيهاب" "ملعوبة".

انتظر أ/ عبد الرحمن قليلاً حتى استعاد الفصل بعض الهدوء والانتظام، ثم قال "يالله نمشي في الدرس بأه" ورد فوزي فورًا "أنا ما أقدرش أمشي .. رجلي بتوجعني ها .. ها ... " وانفجر الفصل في فاصل من الضحك وصيحات الاستحسان.

يطلب أ/ عبد الرحمن الجدية والانضباط و"كفاية تهريج" ثم يـستمر فـي درسه بطريقة إلقائية "كان الخديوي توفيق ... الخ" دون مناقشة أو أسئلة، كـان يريد الانتهاء من الدرس قبل نهاية الحصة، وتجاهل أ/ عبـد الـرحمن بعـض الهمسات والغمزات التي كانت تجري في الفصل من وراء ظهره.

يتبـــع ▼

▲ تابـــع

دق الجرس ... انتهت الحصة .. ولم ينته أ/ عبد الرحمن مـــن الـــدرس، وانطلق الطلاب.

على الفور في جلبة كبيرة إلى خارج الفصل يتسابقون للوصول أولاً إلـــى الملاعب لقضاء الفسحة.

والمطلـــوب:

1- ماذا كان على أ/ عبد الرحمن أن يفعل لتجنب ما حدث؟.

2- كيف كان للأستاذ/ عبد الرحمن أن يوقف هذا الشغب؟.

3- بم تنصح أ/ عبد الرحمن لفرض احترام أكبر للدرس؟.

4- ما الذي تنصح به أ/ عبد الرحمن للحصة القادمة؟.

5- كيف يمكن للأستاذ/ عبد الرحمن استخدام هذا الموقف لتنمية درجة أكبـــر من تحمل المسئولية والانضباط الذاتي بين الطلاب؟

الفصل الرابع

تهيئة البيئة المادية ونظام الجلوس بالفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- قد تعرفت على الأهمية النسبية لبيئة الفصل المادية في نجاح إدارة الفصل.
- قد استعرضت الجوانب المادية المختلفة للفصل وما يجب بشأن كل منها.
- قد تعرفت على البدائل المختلفة لنظام جلوس الطلاب بالفصل، وتفهمت وظائف أو تأثير كل بديل على إدارة الفصل.
- قد تفهمت الاعتبارات المؤثرة على اختيار نظام جلوس الطلاب وتدربت على اختيار البديل المناسب في كل وقت.
- قد تعرفت على أهمية الأدراج والدواليب بالفصل وكيفية تنظيمها لتدعيم إدارة الفصل.

1- الأهميــــة:

كلنا يعلم أن بعض المدارس تزدحم بالطلاب إلى حد تكدس الطلاب فـــي غــرف تضيق بهم، حيث تتلامس أجسادهم، وتعاق حركتهم، غالبًا بلا تهوية ســليمة، وعــرق تفوح رائحته من الأبدان، وصعوبة حقيقية لمة ما يجري في الفصل. مثل هذه المدارس يعاني معلموها من مشكلات الانضباط أكثر من غيرهم، وهم غالبًا يطبقــون أســاليب قهرية إلى حد كبير لوقف الضوضاء و"كتم الأنفاس" و"تجميد الحركة" حتى يتمكنوا من "إفراغ" ما يتعين تفريغه من معلومات أو تعليمات إلى هذه "الكتلة البشرية" سيئة الحظ.

في مثل هذه المدارس لا يتوقع تحقيق تعلّم بالمستوى الذي نتمناه، ولا يتوقــع أيضًا تحقيق إدارة صحية للفصل بالأسلوب الذي ندعو إليه. ومن المؤكد أن هــذه الفصول المزدحمة تتطلب أساليب خاصة في إدارة الفصل بخلاف الأساليب العادية التي نطبقها في الفصول متوسطة أو منخفضة الكثافة.

يعالج حديثي في هذا الفصل كيفية تهيئة البيئة المادية وترتيب نظام الجلــوس بالفصل متوسط أو منخفض الكثافة، وقد تصلح بعض الأفكار في الفصول عاليــة الكثافة إذا كانت مساحة الغرفة كافية.

إن هذه البيئة المادية يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في تحقيق ما يريده المعلــم من اندماج الطلاب ومشاركتهم وتركيزهم في الــدرس واهتمــامهم بمــا يــدرس وحماسهم لإنجاز المطلوب منهم.

2- تأكد من ملاءمة البيئة المادية:

إدارة المدرسة هي المسئولة بالدرجة الأولى عن تهيئــة الفــصول المناســبة للدراسة، والمعلم مسئول بالدرجة الأولى عن حسن استخدام هــذه البيئــة المتاحــة لتحقيق أقصى فرص للتعلم بين الطلاب.

على المعلم أن يأخذ الجوانب التالية في اهتمامه:

2-1- التهوية السليمة:

فالجو الخانق يسبب الضيق، ويؤثر سلبيًا على التنفس، ويؤدي في النهاية إلى قلة التركيز. المطلوب هو توظيف الفتحات المتاحة بالغرفة لتحقيق المستوى المناسب من التهوية، ومع ذلك يراعى أيضًا تجنب حدوث تيارات هواء ضارة ببعض الطلاب الذين يشاء حظهم أن يجلسوا في مسار تيار الهواء.

2-2- الإضاءة:

الإضاءة المناسبة غير المبهرة ضرورية للجو الصحي في الفصل ولتجنب صعوبات الرؤية لدى بعض ضعاف النظر، مما قد يرتب إزعاجات أو تعطيلات تهدد الهدوء والانتظام.

2-3- السبورة والأدوات والمعدات:

يجب أن تكون كل هذه الأشياء في حالة جيدة منعًا لأية تداخلات أو توقفات غير ضرورية.

2-4- حرارة الشمس:

بعض الفصول تقع في دائرة سقوط أشعة الشمس على الطلاب لفترات قصيرة أو طويلة. ويجب التأكد من عدم تسبب هذا في إزعاج الطلاب أو الإخلال بالنظام، وقد يكون تركيب الستائر وسيلة فورية للقضاء على هذا الإزعاج.

2-5- انعكاس الضوء على السبورة:

يحدث مثل هذا الانعكاس في زوايا معينة تعوق الرؤية، فيضطر الطالب للحركة المحدودة أو الكبيرة ليستطيع الرؤية، وقد يلجأ للاستفسار من زملائه عما لا يراه من كتابة على السبورة، وقد يرضى بنصيبه وتقل متابعته للدرس، وفي كل هذه الحالات نحن أمام مشكلة انضباط.

2-6- سعة الفصل:

لا يملك المعلم وسيلة يوسّع بها مساحة الفصل، ولكنه يستطيع لفت نظر الإدارة إلى ضيق المساحة مع اقتراحات ببدائل المعالجة، كما يستطيع المعلم الانتقال بطلابه إلى الفناء أو الحديقة أو الركن الهادئ أو المكتبة أو غير ذلك من الأماكن في بعض الحصص.

2-7- الحركة الميسرة:

يقصد بذلك أن يتأكد المعلم من أن خروج الطلاب ودخولهم إلى الفصل وإلى أماكنهم يتم بأيسر طريقة متاحة ولا يتسبب في الكثير من الضجيج أو الإزعاج للآخرين.

ومن الطبيعي أن المقاعد والأدراج من حيث الحجم والنوع لها تأثيرها على يسر الحركة أو صعوبتها. والمعلم هنا يحاول التكيف مع المعدات المتاحة إلى أقصى حد.

2-8- النظافة:

المعلم الفعال يشرك الطلاب في المسئولية عن نظافة الفصل، بل يجعلهم المسئول الأول قبل عمال النظافة، ويحرص على قيام الجميع بترتيب الأمور وإعادة كل شيء إلى مكانه، وجمع المهملات من على الأرض في نهاية الحصة أو اليوم.

2-9- الجمال:

هذا عنصر إيجابي لجو الفصل. وعلى المعلّم أن يشرك طلابه بدرجة كبيرة في هذا العمل الذي يمكن أن يتحول إلى مجال للمنافسة بين مجموعات الطلاب أو بين الفصول.

ولا شك أن البيئة النظيفة والجميلة تساعد الطالب على التركيز في الدرس.

2-10- تجنب الأصوات المزعجة:

على المعلم التصدي للأصوات المزعجة التـــي تعطـــل الـــدرس أو تقلـــل التركيز، سواء كانت قادمة من خارج الفصل أو من داخله كـــصوت المروحـــة غير المتوازنة مثلاً.

2-11- الأمـــان:

يحتاج الطالب للتركيز في الدرس إلى الشعور بالأمان في داخل الفصل، فـــلا يهدده سلك كهرباء مكشوف أو لوح زجاج مكسور أو مسمار غير مثبت جيدًا فـــي ظهر المقعد ... إلخ.

2-12- الحفاظ على متعلقات الطلاب والمدرسة والمعلم:

ويكون ذلك بوضع الترتيب المناسب لتقليل الفقد أو التلف أو السرقة.

3- نظام جلوس الطلاب لتحقيق الفاعلية:

3-1- الهـــدف:

بفرض أن هناك مرونة متاحة في ترتيب نظام جلوس الطلاب داخل الفـــصل، فعلي المعلم أن يختار النظام الذي يقرر أنه الأنسب لتحقيق أقـــصى درجـــة مـــن الانضباط ومن التعلّم، فهذا هو الهدف. كما يمكن للمعلم أن ينتقل من نظام إلى آخر حسب الحاجة.

3-2- أهم البدائل المتاحة في نظام الجلوس:

هناك بدائل عديدة أهمها:

3-2-1- نموذج السينما:

وهو عبارة عن صفوف منتظمة متتالية للطلاب على مقاعدهم فـــي مواجهـــة السبورة (والمعلم) مثل صالة السينما التقليدية.

هذا النموذج هو النموذج التقليدي في ترتيب الفصل، وهو الأكثر شـــيوعًا بين المدارس، وهو في الغالب ما يبدأ به الفصل قبل أن يجتهد المعلم في تغييره حسب رؤيته.

ونموذج السينما يتيح رؤية مباشرة وتلقائية للمعلم على جميـــع الطـــلاب دون مجهود يذكر ودون حاجة للالتفات.

يركز النموذج على أن الطلاب أنظارهم مركزة على المعلم وعلى السبورة (أو وسائل الإيضاح) وبالتالي تقل الشوشرة البصرية إلى حد كبير.

هذا النموذج هو الأسهل في تحقيق سيطرة المعلم على الفصل، حيـــث يـــرى جميع الطلاب بشكل تلقائي وفوري، ويكون في وضع أفـــضل لمعرفـــة مـــصادر الإخلال بالنظام، وبالتالي المواجهة السهلة للمخالفين.

ومع ذلك فهذا النموذج لا يتيح فرصًا للتفاعل بدرجة كبيـــرة، ويكـــاد يكـــون التفاعل بين الطلاب من جهة والمعلم من جهة أخرى هو النمط السائد في التعامل.

كما يصعب في ظل هذا النموذج تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة.

والحركة إلى ومن المقعد أحيانًا ما تكون غير ميسرة بسبب ضيق الممرات أو قلة عددها.

يتضمن هذا النموذج في بعض الأحيان بذور الصراع بين الطلاب (وربما بمـــساندة أولياء الأمور) حول الجلوس في الصف الأمامي أو في المكان المميز، ويلجـــأ بعـــض المعلمين في الحالات الحادة إلى تطبيق نظام التناوب في الجلوس بالصف الأمامي.

3-2-2- نموذج الموائد المتعددة:

وهو عدة موائد يتم توزيع الطلاب للجلوس عليها بحيث يكون في كل مائـــدة نحو (خمسة إلى سبعة) طلاب.

يخدم هذا النظام المعلم الذي يرغب في تطوير أسلوب تدريسه خارج إطار الإلقاء والشرح المباشر، حيث يستطيع أن يتعامل مع كل مائدة بشكل مستقل ويحقق أهدافا تربوية كثيرة (مثل: تنمية روح الفريق، تنمية القيادة، اكتشاف القادة، التنافس، التعاون، تنظيم العمل الجماعي، مساعدة الزملاء علميًا، رعاية الزملاء عمومًا، التغلب على الخجل، تنمية المبادأة، اندماج الطلاب في الدرس، ... إلخ)، ولا شك أن كل ذلك سيؤدي في النهاية إلى نتيجة مباشرة وهي زيادة تركيز الطلاب على التعلّم وبالتالي زيادة الانضباط الذي يهيئ بيئة أفضل للتعلم.

يتطلب النموذج تجهيزًا خاصًا ملائمًا، ومع ذلك تشير خبرة بعض المعلمين إلى إمكانية استخدامه حتى مع وجود المقاعد والأدراج التقليدية.

إن المعلم الفعال يستطيع أن يستخدم هذا النموذج لتسهيل إدارة الفصل وإدارة عملية التعليم والتعلّم لفترات تطول أو تقصر حسب تقديره لنوع الموضوع محل التدريس، استراتيجية التدريس المتبعة في الدرس، ونوعية الطلاب الذين يتعامل معهم، ومساحة الفصل، وإتاحة الوقت، ... إلخ.

3-2-3- نموذج الحدوة U:

في هذا الشكل يكون الطلاب ثلاثة أضلاع حول الفصل والضلع الرابع يكون مخصصًا للمعلم أو للطالب الذي يقدم شيئًا أو موضوعًا لزملائه.

نلاحظ أن الطلاب يكونون جميعًا في مواجهة بعضهم البعض وفي مواجهة المعلم أيضًا، ويصعب على الطالب الاختفاء وراء زميله والتحدث دون رؤية المعلم، وبالتالي ففرص الإخلال بالنظام أقل.

يتيح هذا النموذج أيضًا تفاعلاً أكبر فيما بين الطلاب، وفيما بينهم وبين المعلم، ويحقق ذلك – مع حسن التوجيه – اندماجًا أكبر في العملية التعليمية، وابتعادًا عن التفكير في كسر القواعد.

هذا النموذج أيضًا يتيح تنظيم المناقشات الجماعية، وتنظيم الأسئلة، وتنظيم التحدث بالدور، يتيح كل ذلك بدرجة أكبر، وكل هذا يعني إدارة أكثر فعالية للفصل.

يسهّل هذا النموذج تنقل المعلم بين الطلاب، والاقتراب من أي طالب عند اللزوم، وتوظيف الإشارات الجسمية بشكل سلس، وكل هذا يخدم الإدارة الفعالة للفصل.

لا يصلح النموذج إلا إذا كانت مساحة الفصل وشكله الهندسي يسمحان بذلك، وإلا جاء استخدامه بنتائج عكسية، أو كان استخدامه غير مفيد.

3-2-4- نموذج الدائرة:

يشبه هذا النموذج نموذج الحدوة باختلاف اكتمال الدائرة مع جلوس أو وقوف المعلم في المكان الذي يراه مناسبًا للدرس وللطلاب مع إمكانية تغيير مكانه حسب الحاجة، كذلك ليس من الضروري تثبيت أماكن الطلاب بل الأغلب أن تتغير هذه الأماكن حسب النشاط الذي يجري في الدرس.

والجلوس في هذا النموذج قد يكون على المقاعد، كما قد يكون على الأرض خصوصًا في الأعمار الأقل.

يتيح هذا النموذج كسابقه سيطرة أكبر للمعلم ودراية أكبر بما يجري في الفصل، فإذا كانت ضرورات الإدارة الفعالة أن يلم المعلم بما يدور في الفصل فهذا النموذج يسهّل عليه تحقيق ذلك.

هذا وقد يقسم المعلم الفصل إلى دائرتين أو أكثر حسب احتياجات الدرس، وفي هذه الحالة يشبه الأمر نموذج الموائد المتعددة فيكون له نفس الخصائص ونفس الفوائد في إدارة النشاط التعليمي بالفصل.

3-2-5- نماذج أخرى:

ليس هناك حد أقصى لعدد النماذج التي يمكن للمعلم ابتكارها كنظام لجلوس الطلاب في الفصل. المهم أن يحقق النموذج المطبق أمرين مرتبطين أحدهما بالآخر:

- تحسين بيئة التعلّم.

- تيسير إدارة الفصل.

3-3- الاعتبارات المؤثرة في اختيار نظام وأماكن جلوس الطلاب؟

الأمر متروك لتقدير المعلم، فيطبق النظام الذي يشعر فيه أنه يناسبه ويمكّنه من الإدارة الفعالة للفصل مع تيسير التعلّم وتنمية فرصه بين الطلاب.

ننصح المعلّم بأن يضع الاعتبارات التالية في ذهنه عندما يتخذ قراره بشأن نظام وأماكن جلوس الطلاب.

1-3-3- احتياجات النشاط التعليمي ذاته:

حالة عملية (13)

ارسم خريطة الدلتا

قررت مس أمل أيوب أن تقدم درس تضاريس مصر في شكل مسابقة بين الطلاب في حصتين متتاليتين يقوم فيهما الطلاب برسم خرائط لواحد أو أكثر من مناطق أقليم مصر، على أن يتم التصحيح أو التقييم بمشاركة الطلاب أنفسهم.

والمطلوب:

1- ضع خطة موجزة لتنفيذ الدرس.

2- اقترح النموذج المكاني المناسب لجلوس الطلاب.

3- وضح أثر النموذج المقترح واستراتيجية التدريس المتبعة على إدارة الفصل.

3-3-2- عدد الطلاب ومساحة الفصل:

والعاملان مرتبطان في الواقع، لأن المساحة الواسعة قد تستوعب عددًا أكبر من الطلاب دون التأثير السلبي على إدارة الفصل.

3-3-3- احتياجات الطلاب مثل:

- الطالب قصير النظر يحتاج للجلوس قريبًا من السبورة.
- الطالب كثير الحركة يحتاج لأن يكون تحت نظر المعلم.
- الطالب الأقصر قامة يحتاج للجلوس في الصفوف الأولى.
- الطلاب الذين يشكلون تكتلاً يخل بالانضباط أو يتكلمون معًا كثيرًا قد يحتاجون لتفريقهم.
- الطالب الذي يحاول الغش قد يجلس وحده.
- الطالب ذو الاحتياجات الخاصة يجلس حيث يكون الأمر ملائمًا له وميسرًا لحركته ولمساعدته عند اللزوم.

3-3-4- العدل:

- فإذا كانت هناك أماكن مميزة لسبب أو لآخر فيجب الجلوس فيها بالتناوب، وعمومًا القاعدة هي العدل في توزيع أو تحديد أماكن جلوس الطلاب.

4- الأدراج والدواليب والمتعلقات الشخصية

تختار كل مدرسة النظام الذي تراه مناسبًا لأدراج أو دواليب الطلاب، وقد تكون هذه داخل الفصل أو خارجه، وهذه الدواليب أو الأدراج الخاصة تفيد في تحقيق الإدارة الفعالة للفصل من عدة زوايا:

- تقليل فرص ضياع المتعلقات الشخصية.
- تقليل فرص السرقة داخل الفصل (والطالب قد يسرق قلمًا من زميله أو مبراة من المعلم أو التليفون المحمول الخاص بزميلته، أو حتى كراسة واجبات زميله. ولذلك دوافع وأسباب عديدة ليس هنا مكان تفصيلها).
- تقليل الوقت الضائع في البحث عن المتعلقات والكراسات والكتب.
- المحافظة على الكتب والأدوات والمتعلقات في حالة جيدة.
- زيادة فرص إحضار الطالب للكتب أو الكراسات أو الأدوات المطلوبة للدرس.
- تخفيف حمل الحقيبة المدرسية، وهي مسألة مهمة خصوصًا في العمر الأقل.

ولا شك أن كل هذه الجوانب تفيد المعلم في تحقيق إدارة فعالة للفصل، وإدارة فعالة للعملية التعليمية، وتقليل الوقت الضائع إلى أدنى حد، وتقليل فرص المشاحنات والاتهامات والتحقيقات، وكل ذلك لمصلحة العملية التعليمية.

من الأمور التنظيمية المرتبطة تنظيم أقفال ومفاتيح الدواليب أو الأدراج، وتشير تجربتي إلى أفضلية توحيد النظام بالمدرسة مع تسليم المفتاح للطالب كعهدة لديه نظير تأمين يسترده عند تسليم المفتاح في نهاية السنة، فإذا فقد المفتاح يحصل على نسخة جديدة مقابل رسم مادي يغطي التكلفة.

ماذا عن كسر الدواليب في حالة فقد المفتاح؟ تطبق العقوبات التي تنص عليها لائحة المدرسة، ويجب في كل الأحوال إخطار ولي الأمر المعني بالحدث.

ماذا عن كسر الدولاب أو الدرج الخاص بطالب آخر؟ وهنا يتعلق الأمر بمحاولة للإيذاء أو السرقة، وهما مشكلتان حرجتان في انضباط الفصل يتعين على المعلم تناولهما بالعناية الواجبة دون تضخيم ودون تهاون أيضًا.

حالة عملية (14)

أنا أعرف السارق ! !

شهدت الفترة الأخيرة حالات متة من ضياع المتعلقات الشخصية للطلاب والمعلم في فصل 1/4 الابتدائي، فأولاً ضاعت بعض كتب مكتبة الفصل، ثم اختفت لعبة Monopoly، ثم ضاعت حافظة أقلام، ثم اختفت أشياء أخرى كثيرة في كل مرة يحار الفصل فيمن هو المسئول. في البداية اتجهت الشبهات إلى عاملة النظافة، ولم يثبت شيء ضدها. بعد ذلك قرر معلم الفصل منع التواجد بالفصل أثناء الفسحة، وأكثر من التنبيه على الطلاب بتوخي الحرص والمحافظة على متعلقاتهم.

فكر أ. صبري معلم الفصل في الأمر كثيرًا، وأخيرًا هداه تفكيره إلى أن الطالب / عمر سليمان هو الذي يقوم بكل هذه السرقات، وبنى تفكيره على شواهد وقرائن كثيرة.

ذهب أ. صبري إلى مدير المدرسة وأخبره بما يشك فيه أو بالأحرى ما هو متأكد منه ولكنه لا يملك الدليل الدامغ.

والمطلوب:

1- لو كنت مدير المدرسة بماذا تنصح أ. صبري؟

2- هل ستتدخل – كمدير مدرسة – في الأمر؟

3- هل تحتاج لإعادة النظر في سياسة المدرسة بشأن الحفاظ على المتعلقات الشخصية؟ وما السياسة المقترحة؟

الفصل الخامس

التعامل مع الأنماط المختلفة للسلوك / للطلاب

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- ◄ قد تعرفت على أهم الأنماط الشائعة للطلاب / للسلوك داخل المدرسة والفصل.
- ◄ قد قمت بتحليل ملامح السلوك في كل حالة وتدربت على كيفية التعامل الناجح معها.
- ◄ قد أقمت إطارًا لتحليل السلوك يفيد في التعامل مع الأنماط الأخرى للسلوك التي لم تتسع المساحة المتاحة بالكتاب لتحليلها.

1- تنويه عـــام:

يمكن تصنيف الطلاب إلى أنماط مختلفة، وإسناد الصفة العامة الغالبة على كل طالب، فهذا طالب مشاغب، وهذا خجول، وهذا كثير الحركة، وهذا سلبي ... إلخ، ولكننا نفضل النظر إلى هذه التصنيفات على أنها أنماط للسلوك، بمعنى أن الطالب الواحد قد يظهر أنماطا مختلفة من السلوك في الأوقات أو المواقف المختلفة، كمـــا أننا لا نحبذ إسناد صفة أو "يافطة" تلتصق بالطالب وقد تعوق تغيير سلوكه مستقبلاً.

وبالتالي فإننا وإن كنا نتعامل مع مادة هذا الفصل كتعامل مع أنمـــاط مختلفـــة للطلاب، إلا أننا لا نستبعد أن يمثل الطالب الواحد أكثر من نمط، بل إن هذه هـــي الغاية العليا للتربية: أن نجعل الطالب "غير المتعاون" متعاونًا أو نجعـــل الطالـــب "السلبي" أكثر إيجابية أو أن نجعل الطالب "الأقل تركيزًا" أكثر تركيزًا ... وهكذا.

سنتناول فيما يلي عددًا من الأنماط الشائعة للطلاب (أو السلوك) ونوضح كيف نتعامل معها لتحقيق الإدارة الفعالة للفصل.

2- طالب يضايق أو يعتدي على زملائه بصفة متكررة:

تتخذ المضايقة أشكالاً متعددة مثل: شد البلوفر أو الدفع على الـــسلم أو ســـحب الكرسي من تحت من ينوي الجلوس، أو التحرش اللفظي، أو ترويج الإشاعات عـــن زميل، أو مقاطعته حين يتحدث، أو السخرية منه، أو استبعاده من اللعب الجماعية، أو تأليب الزملاء عليه ليقاطعوه، وعشرات الأشكال الأخرى.

يأتي إليك الطالب الضحية شاكيًا وربما أيضًا باكيًا. وأول ما أنصحك به هـــو التأكد من صحة الشكوى ومن أن الطالب المشكو في حقه يأتي ما ينسب إليه بالفعل أو أتاه سابقًا، وعليك أيضًا التأكد مما إذا كان الضحية فقط هو المقصود بالاعتداء أم أن هذه المضايقات تصيب طلابًا متعددين، فالعلاج سيتأثر بـــذلك بالتأكيـــد. كيـــف

نتأكد؟ وكيف نتعرف على أبعاد المشكلة؟ بوسائل متعددة أولها: الخبرة السابقة، وثانيها: الملاحظة، وثالثها: التقييم المنطقي، ورابعها: التحقيق غير المباشر، وخامسها، وسادسها ... ولن تعدم الوسائل للتأكد من صحة الشكوى.

ماذا أنت فاعل الآن عزيزي المعلم؟.

2-1- إذا تأكدت من أن الشكوى صحيحة فأول ما تفعله هو أن تطلب من الطالب الضحية مواجهة المعتدي بنفسه وطلب وقف هذه المضايقة فورًا. وعليك أن تدعم الثقة بالنفس لدى الضحية ليستطيع ذلك مع وعد بأن تتصدي بنفسك للموضوع إذا لم يتوقف المعتدي عن مضايقاته .. في كثير من الأحيان تكون هذه الخطوة كافية ويرتدع المعتدي عن سلوكه المخالف.

2-2- إذا جاء إليك الطالب الضحية وأخبرك أن المضايقة مستمرة رغم أنه تصدي بنفسه للمعتدي، فهنا يجب عليك التدخل فورًا. استدع الطالب محل الشكوى وواجهه بما ارتكبه ثم وقع عليه الجزاء المناسب (الحرمان من الفسحة، الحجز بعد المدرسة، استدعاء ولي الأمر، ... إلخ).

2-3- يمكنك أيضًا أن تعقد جلسة ودية مع الطالب المخالف لمحاولة إقناعه بأن سلوكه غير مقبول ولن يجلب عليه إلا المتاعب. يضاف إلى ذلك توضيح أن سلوكه يعوق التعلّم الميّسر لزميله، ويتسبب في تعكير صفو العملية التعليمية، وليس من حقه أن يعوق تعلّم زميله أو يُعَكِّر صفو العملية التعليمية. بعبارة أخرى هذا المدخل هو نوع من "حديث الكبار" أو "حديث المسئولين" وينمي في الطالب المخالف إحساسًا بالذات قد يساعد على إنهاء المشكلة.

2-4- ولعلك في اتصالك بالطالب المخالف وحديثك معه ومراقبتك له وربما مراجعة ملفه وخلفيته الاجتماعية، لعلك بذلك تضع يدك على الدافع الحقيقي

لسلوكه العدواني تجاه زميله أو زملائه. وإذا كان هذا التشخيص سليمًا فقد قطعت نصف الطريق إلى الحل.

2-5- أحيانًا ما تحل المشكلة ببساطة بنقل الطالب المخالف إلى مكان آخر لا يستطيع فيه مضايقة من يضايقه، بل وقد نعزله وحده في آخر الفصل، ويكون هذا النقل / العزل دائمًا أو مؤقتًا حسب تقدير المعلّم.

2-6- يمكنك أيضًا تحديد إقامة الطالب كثير الاحتكاك والتلامس والمضايقة لزملائه، تحديد إقامته في دائرة محددة حول مقعده لا تسمح له بملامسة أو مضايقة الآخرين. وطبيعي أن هذا التحديد يكون وضعًا مؤقتًا يحس خلاله الطالب المخالف بالخطأ وما جلبه عليه.

2-7- إذا كان الطالب المخالف يحب الظهور أو لفت الانتباه، ومضايقة الآخرين هي وسيلته في ذلك ليصبح هو محور الحديث والكلام والشكوى والتوجيه، إذا كان ذلك كذلك فأنصحك عزيزي المعلّم بأن تحاول إظهار اهتمامك به وأنه بالفعل محل نظرك، وبالتالي فلا حاجة للوسائل غير المشروعة للفت الأنظار.

2-8- أما إذا كان السبب هو خلاف بين الطالب الضحية والطالب المعتدي قرر على أثره الأخير الانتقام من الأول ففي هذه الحالة قد تكون المواجهة والمناقشة للطرفين معًا في جلسة فض النزاع بحضور المعلّم أو بدون حضوره إحدى الوسائل الفعالة للقضاء على المشكلة.

2-9- يمكنك أيضًا تكليف الطالب كثير المضايقة لزملائه بمهام إدارية داخل الفصل يكون من بينها حفظ النظام والحفاظ على احترام الجميع بعضهم لبعض.

حالة عملية (15)

سبعة وعشرون ضد واحد

كانت نجوان (الصف الثالث الإعدادي) ذات شخصية قوية وتتمتع ببعض الصفات القيادية، إضافة إلى أن أبويها يتمتعان بمركز اجتماعي واقتصادي مرموق في المجتمع، وقد أعطاها ذلك بعض الوزن الإضافي في مجتمع المدرسة.

لم يعجب نجوان الأسلوب الذي تصرفت به زميلتهم الجديدة سامية المحوّلة من مدرسة الطبري هذا الأسبوع حين دخلت الفصل بشكل جاف دون تحية ودون سلام ودون إدراك لتوزيع مراكز القوى في الفصل. وجهت نجوان سامية لغلطتها ولكن الأخيرة لم تر أنها أخطأت في شيء فهذا أول يوم لها في المدرسة و"إن شاء الله كلنا حنبأى أصحاب". إلى ذلك علقت نجوان "إيأى شوفي مين ح يكلّمك؟!" فردت سامية في براءة "كل واحد يصاحب اللي عاوز يصاحبه كلنا أحرار" التفتت نجوان إلى جارتها حورية وقالت "لأ .. دي فيلسوفه كمان!".

قررت نجوان تأديب سامية بطريقتها الخاصة: بدأت في التأثير على زميلاتها في الفصل لمقاطعة سامية. لا أحد يتحدث معها. يتركونها وحدها في الفسحة. إذا اقتربت منهم تركوها إلى مكان آخر. إذا نظموا لعبة تركوها خارجها. إذا تحدثت لم ينتبهوا إليها. إذا أقمن عيد ميلاد فالكل مدعو للحضور إلا سامية، وبدأت البنات يتهامسن حول مدى صحة ما قيل بأن والد سامية "بيئة" وأمها "سوقية".

تحملت سامية في البداية، وحاولت التصدي للموقف بشتى السبل بما في ذلك محاولة التودد للبنات، بل وأقامت حفلاً خاصاً دعتهن إليه جميعًا فلم تحضر منهن واحدة.

يتبـع ▼

▲ تابـــع

عبثًا حاولت أ. غادة رائدة الفصل حل المشكلة بجلسات مناقشة مطولة مع الأطراف المختلفة دون نتيجة.

اصطحبت أ. غادة سامية معها إلى مكتب أ. منير الجمل مـــدير المدرســـة لعرض المشكلة. وبعد أن عرضت أ. غادة المشكلة مع بعض الإيضاحات مـــن سامية. قال أ. منير: أنا مش شايف أي مشكلة، وأشّر على قصاصة ورق أمامه "السيدة الوكيلة / تنقل سامية إلى فصل آخر اعتباراً من الغد".

سلم أ. منير الورقة إلى سامية وابتسامته تتسع لتصل إلى أذنيه "ياللاه يـــا ستي أهي المشكلة اتحلت!".

ردت سامية "يعني سيادتك عاوزني أعترف بهزيمتي .. وحضرتك تعترف بهزيمة المدرسة أمام هذه الشخصية الشريرة؟؟" فوجئ أ. منير الجمل بهذا الرد الحاد فقال "هزيمة إيه وانتصار إيه؟ هو إحنا في حرب يا بنتي؟" وعلـــى ذلـــك علقت سامية "طيب والأتوبيس يا مستر؟ سأغيره أيضًا؟".

فقال منير "وماله؟" وأضاف على الورقة "وتنقل إلى أتوبيس آخر" إلى ذلك قالت سامية "والفناء والفسحة؟؟ سأغيرهما أيضًا؟".

وأسقط في يد أ. منير الجمل فالبنت فيلسوفة فعلاً!.

والمطلـــوب:

1- تنفيذ عدة مشاهد تمثيلية تلعب فيها الأدوار المختلفة، ثم نعلّق على مـــا دار في المشاهد من وجهة النظر التربوية.

يتبـــع ▼

▲ تابـــع

2- ماذا كان بوسع أ. غادة أن تفعل خلاف ما فعلت؟.

3- ما تحليلك لشخصية نجوان وكيف يجب التعامل معها من قبل معلم الفصل؟.

4- هل يحتاج الطالب الجديد المحول للمدرسة لترتيب خاص لتيسير اندماجـــه في الفصل؟ ما هذا الترتيب؟.

5- هل سامية ساعدت في تفاقم المشكلة؟ كيف؟.

6- هل تؤيد قرار أ. منير؟ أم لا تؤيده؟ وما أسبابك؟.

7- إذا كنت مدير المدرسة، ماذا تفعل؟

3- طالب "فتوة" أو يلجأ للعنف دائمًا

في كل مدرسة، وربما في كل فصل عدد قليل من الطلاب الذين يميلـــون إلـــى استخدام العنف في اتصالهم بالآخرين، فطلباتهم تدعّم بنظرات حادة وأيـــديهم أســـرع من لسانهم في إجراء أي حوار. عادة يُكَوِّن الطالب "الفتوة" لنفـــسه هالـــة يخـــشاها الطلاب الآخرون المسالمون بطبعهم فيتقون شره، ويبتعدون عنه، إذا سمح هو بذلك.

غالبًا ما يكون هذا الطالب أقوى بدنيًا من زملائه، ولكن ذلك ليس حتميًا، فقـــد عرفنا طلابًا يميلون للعنف دائمًا رغم ضآلة أجسامهم وربما ضعف بنيانهم.

ماذا تفعل عزيزي المعلم في هذا الطالب؟.

3-1- إذا فرض أنك جديد على الفصل وعرفت من زملائك أن مصطفى أنـــور هو بلطجي الفصل فيجب وضع خطة لاحتوائه وتوظيـــف قوتـــه البدنيـــة توظيفًا جيدًا.

3-2- تبدأ السنة بإعلان أو بإقرار قواعد إدارة الفصل ومن بينها قواعد "نبذ العنف" "واحترام الآخرين" "والحوار قبل الشجار" مؤكدًا أنك لن تسمح بأي عنف في الفصل.

3-3- دعّم ذلك بدعوة الطلاب جميعًا إلى إخطارك بأي حالات عنف مخالفة على الفور لاتخاذ الإجراء المناسب.

3-4- في أول حالة عنف من قبل مصطفى أنور أو غيره ستقوم بالمواجهة الفورية: حديث توجيهي قصير ثم عقاب مناسب حسب لائحة النظام بالفصل أو بالمدرسة.

3-5- خطط لتوجيه مصطفى أنور إلى نشاط أو أكثر يستنفد طاقته، وربما يظهر قوته. هل تكلفه بكتابة بحث عن "نشأة وصعود محمد علي كلاي بطل العالم في الملاكمة"؟ هل تكلفه بحفظ النظام أثناء غيابك في دورة المياه؟

3-6- يمكن أيضًا إعطاء دور قيادي لمصطفى في أي نشاط مثل "ديكورات الربيع" أو "مهرجان البلح" أو غير ذلك.

3-7- أكد دائمًا أن المدرسة والفصل مكان آمن للتعلّم وأن مسئوليتك عن ذلك قاطعة ولن تتخلى عنها.

3-8- الجأ إلى الإخصائي النفسي إذا لزم الأمر، أو إلى الإدارة بالطبع.

4- طالب وقح أو يستخدم الألفاظ النابية باستمرار:

بعض الطلاب يستخدمون الألفاظ الوقحة أو الكلمات النابية وغير المهذبة بشكل روتيني دون إحساس بالخطأ أو الذنب.

ماذا تفعل؟ اقترح ما يلي:

4-1- أن تؤكد على رسالة المدرسة في التربية الخلقية، وتبرز أهداف تنمية السلوك الحميد والمهذب مشيرًا إلى أن "الأدب فضلوه على العلم".

4-2- ضع ضمن قواعد إدارة الفصل قاعدة أو أكثر لتحكم واجبات الطلاب بشأن الاحترام والتهذيب والسلوك القويم.

4-3- يمكن التفكير في إجراء صامت مثل رفع الأصبع أمام الأنف للتنبيه إلى أن هناك مخالفة لآداب السلوك أو الحديث. وبالتالي ينبه الطالب المخالف دون تعطيل العملية التعليمية.

4-4- نظِّم بعض التمثيليات للعب أدوار مختلفة في الحياة الاجتماعية يبرز فيها السلوك المهذب والسلوك غير المهذب.

4-5- يمكن إعطاء سلسلة دروس في "الإتيكيت" و"البروتوكول".

4-6- الطالب الذي تتكرر منه المخالفة:

أولا- يوجه شفاهة من قبل المعلم.

ثانيـا- ينذر بتوقيع العقوبة حال العودة للمخالفة.

ثالثـا- يعاقب بالفعل.

رابعًا- يستدعي ولي أمره للمساعدة في تغيير سلوكه.

5- حالات أخرى:

يصادف المعلم في حياته نماذج عديدة أخرى من السلوك، ونقترح عقد سلسلة من الورش التطبيقية لمناقشة أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع كل نوع من السلوك مثل:

5-1- الطالب الذي يحب الظهور ولفت الأنظار.

5-2- الطالب زائد النشاط والحركة.

5-3- الطالب ذو الاحتياجات الخاصة (يفضل هنا الاستعانة بمتخصص).

5-4- الطالب قليل التركيز.

5-5- الطالب المدخن (أو المدمن).

5-6- الطالب المنطوي / الخجول.

5-7- الطالب "ابن أخت المديرة".

5-8- الطالب المهرج.

5-9- الطالب القيادي.

5-10- نماذج أخرى يمكن اقتراحها خلال الورش التدريبية.

ونقترح أن يتم تنظيم هذه الورش بأساليب متنوعة باستخدام مختلف الأدوات والأساليب التدريبية مثل:

- تمثيل الأدوار.
- البحث.
- تقديم المحاضرات.
- المناقشة المفتوحة.
- تنفيذ مشروعات مشتركة.
- عرض أفلام وشرائح.
- بحث حالات حقيقية.
- المناظرات.



الفصل السادس

خصائص وصفات المعلم الفعال في إدارة الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون عزيزي المعلم:

- ◄ قد استجمعت في قائمة واحدة مجموعة الخصائص والصفات الواجبة في سلوك المعلم لحسن إدارة الفصل.
- ◄ قد استطعت أن تقارن هذه الخصائص والصفات بحالتــك الشخــصية تمهيدًا لمزيد من التحسن في الأداء.
- ◄ قد تدربت على كيفية اكتساب هذه الخصائص والصفات لتكون معلّمًا قديرًا في إدارة الفصل.

1- تقديـــم:

تناولت الفصول السابقة الجوانب المختلفة لإدارة الفـصل، وبيّنـا أن الإدارة الفعالة للفصل مهمة رئيسة للمعلّم الناجح وبغير هذه الإدارة الفعالة يصعب - إن لم يتعذر - إتمام أي تعليم ناجح.

نؤكد أيضًا أن المعلم الفعّال له دور محوري في تحديد مدى التعلّم الـذي يحققـه الطلاب، وقد أثبتت الدراسات والخبرات أن المعلّم الفعّال يستطيع أن يـنهض بطلابـه ويحفزهم لأقصى مستويات التعلّم، ويحقق ذلك بالفعل حتى لو كان في مدرسة سـيئة، وحتى لو كان طلابه أصلاً من مستوى علمي مـنخفض، أو كـانوا ذوي سـلوكيات مزعجة، أو كان انضباطهم مفقودًا، وأظهرت الأبحاث أن المعلِّم الفعّـال اسـتطاع أن يرفع المستوى العلمي للطلاب بنسبة تفوق 50% في حالات كثيرة رغـم سـوء إدارة المدرسة، ورغم أن عددًا من المعلمين الآخرين يشكون من سوء سلوك هؤلاء الطلاب.

و**الخلاصة أن** شخصية المعلم وسلوكياته وتصرفاته تلعب دورًا كبيرًا للغاية في نجاح إدارة الفصل ونجاح عملية التعلّم.

وبناء على ذلك فإن هذا الفصل مخصص لعرض ومناقـشة مجموعـة مـن الخصائص الشخصية والسلوكيات الفعلية للمعلم لكي يحقق الإدارة الفعالة لفـصله، وبالتالي يحقق لطلابه أعلى مستوى من التعلم بإمكانهم تحقيقه.

قد تبدو بعض الأفكار في هذا الفصل مكررة لأفكار سبق عرضها في الفصول السابقة كنتيجة لمحاولتي تجميع أكبر قدر ممكن من النصائح للمعلم فـي مختلـف الجوانب وفي قائمة واحدة يمكن أن يستخدمها المعلم لغرضين:

• أنظر مجموعة الدراسات الواردة في:
Robert J. Marzano(2003),Classroom Management That Works, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), U.S.A.

الأول- أن يحلل ملامح سلوكه كمعلم بالمقارنة بالسلوك المطلـــوب، فيكـــون هـــذا التحليل الذاتي خير وسيلة لبداية محاولة التغيير إلى الأفضل.

الثاني- أن يستخدم هذه القائمة من الخصائص والنصائح كمستهدفات يسعى للوصول إليها ضمن جهوده لتنمية قدراته وزيادة فاعليته. إن هذه القائمة هـــي دليـــل موجز للتدريب الذاتي يستخدمه المعلم الراغب بالفعل فـــي تحـــسين أدائـــه والتغلب على نقاط ضعفه.

يبقى سؤال مهم: هل يستطيع المعلم بالفعل أن يطـــوّر أداءه ويحـــسّن ســـلوكياته وتصرفاته فيكون معلّمًا أكثر فاعلية ومديرًا أكثر فاعلية؟.

والجـــــــواب: بالطبع نعم يستطيع ذلك، فصحيح أن بعض المعلمين تكون لـــديهم صفات ومواهب فطرية تساعدهم على الإدارة الفعالة للفصل، ولكن كثيرًا من الصفات والسلوكيات يمكن اكتـــسابها ســـواء بالتـــدريب الذاتي أو بالتدريب الرسمي.

الباب مفتوح إذًا أمامك عزيزي المعلم لكي تبذل جهدًا خاصًا في تنمية قدراتك وتحسين أدائك، ولا تتوقع أن تحقق كل الصفات وكل الخصائص وكل القدرات فورًا، فبعضها فقط سيكون له أثر إيجابي ملموس، وقد يضمن لك النجاح.

2- الخصائص المطلوبة والنصائح العامة:

2-1- أنت مهني يحب مهنته، قدّم نفسك في شكل مهني محترم، سواء في أسلوب عملك، أو في طريقة شرحك، أو في مستوى حديثك، أو في حداثة أفكارك، أو في التزامك بأخلاق المهنة، وفي مقدمتها رسالتك المقدسة كمعلّم.

2-2- خطط لعملك جيدًا، وحضّر درسك باهتمام، فأسوأ ما يأتيه المعلـــم هـــو أن يدخل حصته وهو لم يحضر درسه، وبالتالي يأتي حديثـــه غيـــر مرتـــب،

وتناوله غير منظم، وإدارته للحصة عشوائية، واستخدامه للوقت سيئًا، بل قد يفاجئه جرس الحصة وهو لم ينته من درسه الذي لم يحضره جيدًا.

ومن الصحيح أن بعض المعلمين يكون لديه من الخبرة الرصيد الكبير الذي يجعله يتقن تمامًا دروسه ويعرف خططه فيها جميعًا، على أن هذا البعض لو زاد على ذلك مراجعة تحضيره السابق والسعي لتطويره باستخدام أمثلة جديدة أو تطبيقات مختلفة أو ترتيب مختلف أو غير ذلك فمن المؤكد أن فاعليته ستكون أكبر، وتذكّر أن إدارة الفصل تكون أصعب كثيرًا إذا لم تخطط درسك جيدًا.

2-3- **اختر استراتيجية التدريس المناسبة،** ولن نتعرض لتفصيل ذلك. المهم أن تكون الاستراتيجية ملائمة للطلاب وللدرس وتحقق التنويع واستثارة الحماس المطلوبة بين الطلاب وتدعّم المشاركة الطلابية حين يكون ذلك ضروريًا.

2-4- **قدّم نفسك كشخصية قوية، متحمسة، نشطة** تستثير الحماس والنشاط في الآخرين، وبالأخص الطلاب. تصور نفسك تدخل الفصل كسولاً ثقيل الخطوات، بأكتاف مترهلة، وعيون نصف مغمضة. ماذا تتوقع من الطلاب؟ هل تتوقع حماسًا وتجاوبًا معك؟ لا أظن.

2-5- **اهتم بتعريف طلابك ما تتوقعه منهم بأسلوب محدد،** وما تتوقعه منهم يشمل أمورًا علمية وأمورًا سلوكية وأمورًا مظهرية. لا تدع هذه الأمور للصدفة، ولا تترك مساحات غامضة. كن واضحًا في تحديدك سواء كان ذلك شفاهة أو كتابة. من جهة أخرى يجب الاهتمام بتوضيح الحكمة من أي قواعد تضعها.

2-6- **أشرك الطلاب في وضع قواعد إدارة الفصل وإجراءات تطبيقها،** الطلاب أصحاب مصلحة وهم أحد أهم أطراف العملية التربوية، وبالتالي فآراؤهم وأفكارهم يجب أن تكون محل تقدير عندما نقرر قواعد وإجراءات إدارة الفصل (والمدرسة). ومن جهة أخرى فإن ما يفكر فيه الطلاب ويتطلعون إليه ويعبرون عنه يمكن أن يلقي أضواء كاشفة على جوانب غير مرئية للمعلم.

حالة عملية (16)

الرجل الشرير وصل

بادرني أ/ سعدون معلم اللغة العربية في مدرسة أم المؤمنين بحكايته أثناء أحد البرامج التدريبية قال:

"سيادتك تركز على الحزم وتطبيق الجزاء دون تردد. ما رأيك في أني حين أفعل ذلك أقع في مشكلات لا حصر لها. لماذا؟ لأن الموضوع ما أن يصل لإدارة المدرسة حتى أجد الدنيا كلها تغيرت، وأصبحت أنا المتهم، أي أنا المطالب بتبرير ما فعلته، وما أسانيدي فيما قررته؟".

"وكثيرًا ما أشعر أنني أصبحت الرجل الشرير بالمدرسة في حين أن المدير والنظار والوكلاء كلهم طيبون.

"ومما يزيد الطين بلة أني حين أرسل الطالب لمكتب المدير للتصرف اكتشف أن الطالب عاد كأنه قد انتصر عليَّ ولا يتحسن سلوكه قيد أنمله".

"بالله عليك، ماذا تفعل؟".

والمطلوب:

- بماذا كنت أنصح أ/ سعدون في رأيك؟

2-7- كن عادلاً في كل تصرفاتك فيما تقرره من قواعد، فيما تجريه من تقييم، فيما تصدره من أحكام، وفيما تقرره من إثابات أو عقوبات. فالعدل أساس الملك، وهو المفتاح الذهبي لبوابة النجاح في إدارة الفصل.

حالة عملية (17)

العدل والعقاب لا يجتمعان

أنا معلم جديد على المدرسة وعلى المهنة، ونصحني المدير بأن ألجأ إلى العقاب الجماعي للفصل لتحقيق الانضباط المطلوب إذا لم أستطع معرفة الطالب المخالف وإذا لم يرشد أحد عنه، وختم المدير نصيحته بقوله "دي خلاصة خبره 30 سنة أعطيها لك على الجاهز عم!".

وفى اليوم التالي انطلقت زمارة أراجوز في الفصل أثناء كتابتي على السبورة. التفت متسائلاً ومتعجبًا. استمر الطلاب في الضحك مدعين أنهم لا يعرفون مصدر الصوت قلت لهم "المرة الجاية نحاول نعرف الصوت جاء منين".

استأنفت الكتابة على السبورة، وعادت الزمارة ولكن بصوت أعلى، والضحكات أقوى والتهريج أشد.

بصراحة تذكرت ما قاله المدير، ولكن شيئًا بداخلي يقاوم ويقول لي "ليس هذا عدلاً! لماذا تعاقب الجميع بينما المخطئ شخص واحد؟ ولماذا تأخذ الجميع بذنب واحد أو اثنين فقط؟.

للأسف ... مش عارف أتصرف إزاي؟.

والمطلوب:

- كيف تتصرف لو كنت مكان هذا المعلم؟
- ما رأيك في قضية العقاب الجماعي عمومًا؟

2-8- تدرج في استجاباتك عندما تواجه المخالفات.

مثـــال مـــن
◄ **الصف الأول الابتدائي** ►
مراد (ست سنوات) لطيف وظريف ولكنه يتكلم كثيرًا ... والآن لاحظت أنه يكلم جاره أثناء شرحي للدرس. ماذا أفعل؟ تدرج في الاستجابات: 1- انظر له نظرة عدم ارتياح. 2- ركز نظرك عليه عدة ثوان ... رسالة إنذار. 3- تحرك ناحيته. 4- ضع يدك على كتفه بهدوء. 5- اسأله سؤالاً في الدرس. 6- قل له اسكت. 7- ناقش سلوكه معه بغرض التوصل إلى اتفاق بالالتزام. 8- عاقبه، والعقوبات تكون متدرجة أيضًا، وتبدأ بالحرمان من مزايا ثم بجزاءات.

2-9- **عالج الأمور الحساسة بحذر**، وربما في سرية تامة وحافظ على أسرار طلابك.

2-10- **لا تهدد بما لا تستطيعه** ... وإذا هددت بشيء أتمنى أن تنفذ ما هددت به وإلا فقدت مصداقيتك.

2-11- **تجنب التوتر**، ولا تسمح للغضب بأن يسيطر عليك أو للانفعال بأن يحكم كلامك وتصرفاتك، فذلك سيقودك إلى مواجهة عنيفة وصراع قوي غير مأمون العواقب. احتفظ بهدوئك دائمًا، وحافظ على نبرة صوتك العادية كلما كان ذلك ممكنًا.

12-2- **اقترب من الطلاب** ... اجعلهم يشعرون بأنهم قريبون منك وأنت قريب منهم، اجعلهم يثقون فيك ويحبونك. أشركهم في التعرف على بعض الجوانب الشخصية لك. كن منصتًا جيدًا لهم، ودارسًا دءوبًا لاحتياجاتهم. ولكن احذر من المبالغة في التودد للطلاب طمعا في كسب حبهم، فذلك سيأتي بنتيجة عكسية، وأنا شخصيًا أفضل أن تكون هناك دائمًا مسافة بيني كمعلم وبين الطلاب، وإلا سقطت الحواجز والمعايير وتهدد الانضباط.

13-2- **كن مبهجًا**، ولا بأس من استخدام بعض "القفشات" أو الفكاهة من حين لآخر. ولا بأس من تقبل بعض المرح من الطلاب من حين لآخر. المهم أن يكون هناك دائمًا فرق بين الجد والهزل، وأن وقت الجد لا يسمح فيه بالهزل.

14-2- **شجع مجالس الطلاب وفرق العمل واللجان الطلابية**، وما شابه ذلك من كيانات، فهي تتيح فرصًا للنمو وفرصًا للتعبير وفرصًا للتدريب وفرصًا للقيادة وللحوار وللجدال وللمعارضة ولكل ديناميكيات الحياة الاجتماعية .. وكل ذلك يقلل من حاجة الطلاب ذوي النشاط الزائد أو الطاقة أو القدرات العالية – يقلل من حاجتهم إلى استنفاد طاقاتهم في معارضة المعلم وتقويض إدارة الفصل.

15-2- **إذا أخطأت لا تهرب** .. بل اعترف بالخطأ واعمل على تصحيحه. ذلك يكسبك مزيدًا من الاحترام في عيون طلابك.

16-2- **وثق علاقاتك بأولياء الأمور في حدود الدور المرسوم لك كمعلم**، بمعنى التزامك بدورك وعدم السماح لأحد بالتعدي على هذا الدور. وأشرك أولياء الأمور معك في الأمور الجسيمة عندما يصعب عليك حلها بمفردك.

17-2- **ابدأ كل يوم جديد بنفس النشاط والحيوية والحماس.**

18-2- **لا تتنازل أبدًا عن معادلة الحب + الحزم = إدارة فعالة للفصل.**

ملحق الكتاب

نماذج عملية للوائح والقواعد والإجراءات الحاكمة لإدارة الفصل (والمدرسة)

1- تقديـــم:

نستعرض في هذا الملحق بعض النماذج الفعلية المـــأخوذة مـــن ممارســـات حقيقية بالمدارس المصرية والأجنبية لكي يسترشد بها المعلم لدى إعداده (منفردًا أو مع الطلاب أو مع الإدارة) للائحة القواعد أو دستور الفصل أو ميثاق السلوك، أيًا كانت التسمية.

2- ميثاق السلوك في مدرسة:

Murray Avenue School, U.S.A
Codes of Conduct 2004-2005

• أنظر مجموعة الدراسات الواردة في:

Robert J. Marzano(2003),Classroom Management That Works, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), U.S.A.

MURRAY AVENUE SCHOOL
CODES OF CONDUCT 2004-2005

-- Student Code of Conduct -- School Bus Safety Code -- Computer & Related Technology Code of Ethics

-- STUDENT CODE OF CONDUCT

The Murray Avenue Community believes that there are basic character traits all students must possess in order to assure that school is a safe and productive place. These traits include *self-discipline, integrity, honesty, respect for others, kindness, compassion, courage to do what is right, good judgment, responsibility, good citizenship, and perseverance to pursue what is right.*

Murray Avenue School has established *a Code of Conduct* designed to give the students a set of guidelines to help them build these character traits. *The Code of Conduct* deals with expected behavior on the school bus, in school, and when using computers. It also explains what the consequence of any misbehavior will be.

These codes are designed to reflect the wide range of student developmental levels in the school. There are a variety of consequences that provide staff with the opportunity to meet the specific needs of students at all grade levels.

This booklet contains a summary of the Murray Avenue *Student Code of Conduct, Bus Safety Code, and Computer & Related Technology Code of Ethics.* The complete versions of these documents can be obtained from the office at any time.

All students have signed a statement that they will share this booklet with their parents and that they will follow these rules. Parents are asked to read this document and review the expected behaviors and consequences with their children.

The goals of the Student Code of Conduct are:

1. To guarantee the rights of all staff and students by providing a discipline code that establishes rules and regulations prohibiting speech or action that is disruptive to the work of the school
2. To guarantee the rights of each individual through fair and reasonable treatment of violators of the discipline code
3. To teach self?discipline by clearly communicating to students their rights and responsibilities as outlined in the discipline code
4. To respect the rights and personal dignity of all students and staff by providing a discipline code that will ensure a safe school environment
5. To comply with federal, state and local laws
6. To protect and maintain school property
7. To ensure all students the right to complete the course of study prescribed by state and local school authorities
8. To reduce the occurrence of discipline problems through supportive measures to the discipline code by providing:
   a. For an atmosphere within the school of mutual respect and productive interdependence
   b. For an Instructional Support Program to address issues of children at risk, socially, emotionally and academically
   c. For use of diagnostic and prescriptive learning activities geared to the unique attitudes, abilities and interests of students

d. For referral to appropriate personnel for counseling, examination and such other rehabilitative measures as may be necessary

RESPONSIBILITIES

Student responsibilities include regular school attendance, conscientious effort in classroom work, and conformance to school rules and regulations. Most of all, students share with the administration and faculty a responsibility to develop a climate within the school that is conducive to wholesome living and learning. No student has the right to interfere with the education of his/her fellow students. It is the responsibility of each student to respect the rights of all who are involved in the educational process.

Every student should:

1. Be aware of all rules and regulations for student behavior and conduct oneself in accordance with them
2. Be willing to volunteer information and cooperate with school staff should he or she have important information concerning a violation of school rules
3. Assume that a rule is always in effect unless everyone has been notified that it has been changed
4. Assist the school staff in running a safe school for all students
5. Attempt to complete all scheduled courses

EXPECTATIONS AND CONSEQUENCES

LEVEL I BEHAVIORS

Murray Avenue students shall not:

- Interfere with the education of another student, the orderly operation of the school or a school function
- Exhibit disruptive behavior
- Speak in a way that teases, hurts, or harasses others
- Fail to follow all classroom rules
- Use cell phones in school or on school grounds between 7:00 a.m. and 4:00 p.m.; cell phones must be concealed and turned off during the school day (The school is not responsible for missing electronic devices)
- Use cell phones during school functions
- Students shall not bring electronic games to school and may not use musical devices in school
- Disobey adult directions
- Be late to school, class or regular assignment without a written excuse
- Be absent from school without a signed note from parent/guardian
- Dress in a manner that jeopardizes the health or safety of others
- Dress in a manner that interferes with the educational process or causes disorder
- Wear clothes that exhibit sexual content, show a controlled or illegal substance, or judged as inappropriate for school
- Wear brief or loose-fitting tank tops, bare midriff tops (tops must extend at least 2" below the pant line), muscle shirts, exposed underwear, see-through clothing, lo-rise pants (pants must be worn on the waist), overly tight-fitting attire, clothing with writing or images on the buttocks, running shorts, short shorts that are shorter than the finger tips when the arm is extended along the person's side, or "flip flops".
- Use inappropriate language
- Eat outside the cafeteria without permission
- Chew gum
- Play in the snow or throw snowballs on the school grounds or at the bus stop
- Have in their possession any medication (prescription or non-prescription)

CONSEQUENCES of LEVEL I misbehavior

One or more of the following:

- Teacher warning or reprimand
- Teacher detention
- Peer mediation
- Parent notification
- Parent conference
- Administrative warning or reprimand
- Behavior contract
- 1-3 day detention

LEVEL II BEHAVIORS

Murray Avenue students shall not:

- Fail to follow the *Computer and Related Technology Code of Ethics* (attached)
- Act in a disrespectful or defiant manner toward any school personnel
- Lie, cheat, destroy the work of others or commit forgery
- Cut class or be absent from a school function without the permission of a staff member
- Physically fight or harass another student
- Commit minor theft of school or personal property (restitution included with any consequence)
- Cause minor vandalism to school property or personal property, including computer systems (restitution included with any consequence)
- Participate in any gambling activity
- Carry or handle a dangerous object
- Act in a way that endangers the safety of themselves or others
- Use profanity, abusive language, racial, ethnic, religious, or sexually derogatory or explicit terms, or obscene gestures, and inappropriate words such as "bomb," "kill," "gun," "shoot."
- Use school facilities, or property without permission
- Violate *Level I* behaviors or other stated rules while attending a class trip, other field trip or school program
- Violate the *Level I* behaviors while being supervised by a substitute teacher
- Miss a scheduled school detention

CONSEQUENCES of LEVEL II misbehavior or continued LEVEL I misbehaviors

Parent notification and one or more of the following actions shall be taken for misbehavior of LEVEL II:

- 2-5 day detention
- Loss of privileges
- 1-3 day suspension
- Behavior contract

LEVEL III BEHAVIORS

Murray Avenue students shall not:

- Violate password protection of a computer system, download illegal software, download software to cause damage to a system or cause a security breach, or modify a system file
- Threaten or strike a staff member
- Endanger the safety of others with a bomb threat, make threatening or illegal telephone calls, make unauthorized use of fire alarm equipment, or make terrorist threats
- Cause significant vandalism to school or personal property (restitution shall be included with any consequence)
- Possess or use tobacco products on school grounds or at school functions
- Possess or use controlled or illegal substances such as alcohol or other drug on school grounds or at school functions
- Possess or use any weapon, object that looks like a weapon, or object that can be used as a weapon (such as scissors, nail clippers, pocket knife, knife) on school grounds, the bus, or at school functions
- Perform or attempt to perform arson
- Exhibit lewd indecent exposure
- Commit major theft of school or personal property (restitution shall be included with any consequence)
- Commit aggravated assault, which causes injury to another person
- Break into any school district building or vehicle

CONSEQUENCES of LEVEL III misbehaviors or continued LEVEL II misbehaviors

Parent notification and one or more of the following actions shall be taken for misbehavior of LEVEL III:

- 3-10 day suspension
- Loss of privileges
- Expulsion hearing
- Referral to law enforcement authorities
- Referral to the District Justice

NOTE ON BULLYING: The Murray Avenue School has a policy against all forms of bullying. We are committed to provide a caring, friendly, and safe environment for all of our students so they can learn in a relaxed and secure atmosphere. Bullying of any kind is unacceptable. If bullying does occur, it will be dealt with promptly and effectively. We are a telling school. This means that anyone who knows of any bullying is expected to report this to an adult. Depending on the situation, bullying may be a Level I, Level II, or Level III offense, as judged by the school administration.

-- SCHOOL BUS SAFETY CODE

The Lower Moreland Township School District provides students with bus service for their convenience and safety. In order to keep the ride to and from school safe for everyone, students must behave in a responsible and respectful manner. Following the rules below will help to keep our buses safe and comfortable for everyone.

EXPECTED BUS BEHAVIOR

LEVEL I BEHAVIORS

- Be seated when the bus is moving
- Do not exit the bus once you have boarded
- Always share seats with others
- Speak quietly at all times
- Use only appropriate language
- Do not speak in a way that teases, hurts or harasses others
- Keep the bus clean
- Do not eat or drink on the bus without the permission of the driver
- Do not use cell phones at any time on the school bus (cell phones must be concealed and turned off at all times)
- Follow the bus driver's directions as soon as they are issued

CONSEQUENCES of LEVEL I misbehavior

Parental notification and *one or more of the following:*

- Warning
- Assigned seat
- Behavior contract
- One to three day after school detention

LEVEL II BEHAVIORS

- Keep hands, head and feet inside the bus
- Do not throw any object on the bus or out of the bus
- Do nothing to threaten the safety of others on or off the bus
- Do not vandalize the bus or anyone's personal property
- Do not hit, punch, kick, or physically assault another student
- Do not act in a disrespectful or defiant manner toward the bus driver
- Do not use sexually explicit, inappropriate, or derogatory language or obscene gestures

CONSEQUENCES of LEVEL II misbehavior or CONTINUED LEVEL I misbehaviors:
Parental notification and *one or more of the following:*

- Two to five day after school detention
- One to five day bus suspension

LEVEL III BEHAVIORS

Possession or use of the following:

- Weapons
- Matches or lighter
- Controlled substance including drugs, alcohol and tobacco
- Threaten or strike the bus driver

CONSEQUENCES of LEVEL III misbehavior or CONTINUED LEVEL II misbehaviors

Parental notification and one or more of the following:

- Five day or longer bus suspension
- Three to ten day school suspension
- Expulsion hearing
- Contact with police or District Justice

-- COMPUTER AND RELATED TECHNOLOGY Code of Ethics

STUDENT PLEDGE:
The Lower Moreland Township School District is committed to incorporating technology into all facets of educational and administrative operations in order to:

- **Address the diverse needs of all members of the school community;**
- **Prepare and empower individuals to succeed in the rapidly changing global society;**
- **Facilitate and enrich learning and the instructional process;**
- **Access, integrate, and manage information and resources; and enhance internal and external communication.**

The computer network and the Internet will be used to support the district's curriculum, the educational community, projects between schools, communications and research for district students, teachers, and administrators.

The Lower Moreland Township School District shall utilize filtering software or other technologies to prevent access to material deemed harmful to minors. Such material includes visual depictions that are obscene, contain child pornography, or are otherwise harmful to minors. The District will log Internet use and monitor computer utilization by District users. No user shall have any expectation of privacy regarding material transmitted or received via the District's computer network.

-- Computer and Related Technology Code of Ethics

The use of the District's computer facilities is a privilege, not a right, and inappropriate use will result in cancellation of those privileges as well as additional sanctions as covered by the Code of Conduct. Students must pledge to adhere to rules and policies governing the use of this equipment. These rules govern the fair use of the equipment, its use for strictly academic purposes, privacy of information, copyright, security, tampering, mischief, and attempt to disrupt computer operations. Specifically, users pledge the following:

I recognize that all computer users have the same right to use the equipment; therefore,

- **I will not play games or use the computer resources for other non-academic purposes.**

I recognize that everyone's work is valuable; therefore,

- **I will protect the privacy of others;**
- **I will not make unauthorized copies of software found on school computers;**
- **I will not try to learn other people's passwords;**
- **I will not copy, change, read, attempt to read, or use files in another person's area without that person's prior permission.**

I recognize the importance of security on computer systems; therefore,

- **I will not attempt to gain unauthorized access to system programs or computer equipment;**
- **I will not modify or attempt to modify hardware or software in any way;**
- **If I feel I can identify a security problem on the system, I will notify a system administrator. I will not demonstrate the problem to others.**

The use of the Internet and/or the District's computer network for illegal, inappropriate, or unethical purposes by students or employees is prohibited. Specifically:

- **Use of the network to facilitate illegal activity is prohibited.**
- **Use of the network for commercial or for-profit purposes is prohibited.**
- **Use of the network for product advertisement or political lobbying is prohibited.**
- **Malicious use of the network to develop programs that harass other users or infiltrate a computer system and/or damage the software of a computer or system is prohibited.**
- **Hate mail, harassment, discriminatory remarks, and other antisocial communications be they in chat rooms or via E-Mail using the District's networks or Internet access are prohibited.**
- **In using the District's Internet access, students are not to reveal personal information of themselves or others, such as home address, telephone, or last name without permission of a supervising teacher.**
- **Students are not to arrange face-to-face meetings with persons "met" online without written permission of their parents or guardians.**
- **The illegal installation, distribution, reproduction, or use of copyrighted software in district computers is prohibited.**
- **Use of the network to access or transmit obscene or pornographic material is prohibited.**
- **Use of the network to intentionally obtain or modify files, passwords, or data belonging to other users is prohibited.**
- **Use of the network to misrepresent other users on the network is prohibited.**
- **Use of school technology or the network for fraudulent copying, communications, or modifications of materials in violation of law is prohibited and will be referred to appropriate authorities.**
- **Loading or use of unauthorized games, programs, files, or other electronic media is prohibited.**
- **The network shall not be used to disrupt the work of others; and the hardware or software of other users shall not be destroyed, modified, or abused in any way.**
- **Use of the network that results in any copyright violation is prohibited.**

The network user shall be responsible for damages to the equipment, systems, or software resulting from deliberate or willful acts.

Failure to follow the procedures and prohibitions listed above may result in the loss of the right of access to the network. Other appropriate disciplinary procedures may take place, as needed, for students and employees.

Illegal use of the network; intentional deletion or damage to files or data belonging to others; copyright violations; or theft of services will be reported to the appropriate authorities for possible prosecution.

CONFIDENTIALITY OF STUDENT INFORMATION

Personally identifiable information concerning students may not be disclosed or used in any way on the Internet without the permission of a parent or guardian or, if the student is 18 or older, the permission of the student himself/herself. A supervising teacher or administrator may authorize the release of directory information, as defined by the Federal Education Rights and Privacy Act (FERPA) for internal administrative purposes or approved educational projects and activities.

WARRANTIES/INDEMNIFICATION

The Lower Moreland Township School District makes no warranties of any kind, either express or implied, in connection with its provisions of access to and use of its computer networks and the Internet provided under this Policy. It shall not be responsible for any claims, losses, damages, or cost (including attorney's fees) of any kind suffered, directly or indirectly, by any user or his or her parent(s) or guardian(s) arising out of the use of its computer networks or the Internet under this policy.

All students recognize that computers are expensive educational tools, not toys. Violation of the rules and code of ethics, or, indeed, any action or attempt to disrupt the intended functioning of any district computer facility will be dealt with under the Code of Conduct. Disciplinary action may include, but not be limited to, suspension of computer privileges.

3- ميثاق شرف المعلم، جمهورية مصر العربية:

صدر هذا الميثاق عن المجلس القومي للتربية الأخلاقية بمصر في سبتمبر 2006.



المجلس القومي للتربية الأخلاقية

ميثاق شرف المعلم

التعليم مهنة سامية ذات دور رئيسي في نمو المجتمع وتقدمه، والمعلم ركن أساسي في منظومة التعليم ، وصاحب رسالة مقدسة في تربية الأجيال. وهو من هذا المنظور مسئول عن الالتزام الأخلاقي في أدائه لعمله وفي علاقاته مع الآخرين. وهذا الميثاق هو تحديد لعناصر هذا الالتزام الذي يسعى كل معلم إلى الوفاء به حتى يكون قد حافظ على شرف مهنة التعليم وأخلاقها.

يتعين في البداية الإشارة إلى أن لفظ المعلم يستخدم في هذا الميثاق ليعنى كل العاملين بالمهن التعليمية على اختلاف مواقعهم التنفيذية أو الإدارية أو الفنية، كما يتعين التنويه إلى أن وفاء المجتمع بالتزاماته لتوفير حياة كريمة وشروط وظيفية عادلة للمعلم، تسهم بفاعلية في رفع مستوى الالتزام ببنود هذا الميثاق.

يلتزم المعلم أخلاقيا بما يلي :

أولاً : أخلاقيات المعلم تجاه مهنته :

١ - يذكر المعلم مؤهلاته وخبراته بصدق لمن يهمه الأمر.

٢ - يعتز بمهنته ويحافظ على كرامته وكرامة مهنته.

٣ - يقدم النموذج الطيب والقدوة الحسنة.

٤ - يلتزم الأمانة في أدائه لعمله.

٥ - يمتنع عن قبول الهدايا من الطلاب وأولياء أمورهم.

٦ - يمتنع عن تحقيق مزايا غير مستحقة بسبب مركزه المهني أو الوظيفي.

٧ - يسعى إلى تنمية نفسه وتدعيم مهنته .

ثانيا : أخلاقيات المعلم تجاه الطلاب:

٨- يبذل كل جهده نحو تحقيق نمو الطالب بأقصى ما تسمح به قدراته .

٩- يهيئ بيئة التعلُّم التي تساعد الطالب على اكتساب القيم السامية .

١٠- يدّعم القيم السامية التي تنشرها وتغرسها الأسرة والمؤسسات الدينية والاجتماعية في الطالب .

١١- يحترم الطالب ويتعامل معه بعدالة وموضوعية وإنسانية ويحافظ على خصوصياته.

١٢- يشجع الطالب على التعلُّم المستمر مدى الحياة .

١٣- يعلم الطالب المحافظة على الملكية العامة واحترام الملكية الخاصة .

١٤- ينبذ العنف والقهر والابتزاز في تعامله مع الطالب .

ثالثا : أخلاقيات المعلم تجاه الإدارة والزملاء :

١٥- يحترم زملاءه ويحافظ على العلاقات الطيبة معهم .

١٦- يدعم زملاءه مهنيا وعلميا .

١٧- يحترم اختصاصه واختصاصات الآخرين .

١٨- يؤدي واجباته بإخلاص لدعم نهوض المؤسسة التعليمية برسالتها .

١٩- يلتزم بالعدل والموضوعية في التعامل مع الإدارة والزملاء .

٢٠- يحترم خصوصيات الزملاء ويحافظ على أسرار المؤسسة التعليمية .

٢١- يدافع عن الحقوق المشروعة للمعلم.

رابعا : أخلاقيات المعلم تجاه أولياء الأمور :

٢٢- يتعاون مع ولي الأمر لتحقيق أفضل تعلم للطالب .

٢٣- يلتزم الأمانة والصدق والشفافية والاحترام في تعامله مع ولي الأمر .

٢٤- يقدر خصوصيات ولي الأمر ويحافظ على أسراره .

٢٥- يشرك ولي الأمر في اتخاذ القرارات السليمة المتصلة بالطالب .

٢٦- يوفر لولي الأمر المعلومات الضرورية عن الطالب وعن تقدمه الدراسي.

خامسا : أخلاقيات المعلم تجاه المجتمع :

٢٧- يسعى من خلال عمله إلى المساهمة في تنمية المجتمع وتقدمه .

٢٨- يربط ما يعلّمه بثقافة المجتمع وتطلعاته .

٢٩- يتفاعل مع المتغيرات المجتمعية بما يفيد التعليم ويفيد المجتمع .

٣٠- يعطي اهتماما كافيا لخدمة البيئة ويوجه طلابه لذلك .

إرشادات لتفعيل ميثاق شرف المعلم :

يسهم في تفعيل هذا الميثاق ما يلي :

- تكون المؤسسات الاجتماعية المختلفة على دراية واقتناع بالميثاق .
- يلتزم المجتمع باحترام المعلم والحفاظ على حقوقه .
- تعتمد نقابة المهن التعليمية هذا الميثاق وتبذل الجهد للالتزام به .
- تضع النقابة "قسم المعلم" المنبثق من هذا الميثاق وتلزم الجميع بأدائه وفق المراسم وبالإجراءات التي تحفظ هيبته .
- تضع النقابة إجراءات التعامل مع حالات الإخلال بالميثاق .
- تتضمن برامج إعداد المعلم أخلاق التعليم وميثاق شرف المعلم وتتم توعية جميع المعلمين بأهمية الالتزام بالميثاق .
- تشكل في كل مدرسة لجنة حكماء يمثل فيها المعلمون، لوضع آليات تنفيذه لتنمية الالتزام والمحاسبة عن المخالفة .
- تحتفظ المدرسة بملف خاص لكل معلم يتضمن مدى التزامه الخلقي ويستخدم في أغراض التكريم أو الترقية أو مختلف شؤون التوظف .
- يفعّل دور مجالس الآباء والأمناء في متابعة الالتزام بالميثاق .
- يقوم المجلس القومي للتربية الأخلاقية بحملات التوعية والإعلام التي تساعد في تنمية الالتزام بالميثاق.

صادر عن المجلس القومي للتربية الأخلاقية بتاريخ ٢٠٠٦/٩/٢٦ الموافق ٣ رمضان ١٤٢٧هـ.

قراءات إضافية مختارة

- Adelman, H.S., & Taylor, L. (2002). ***School counselors and school reform: New directions***. Professional School Counselors, 5(4), 235-248.
- American Psychiatric Association. (2000) ***Diagnostic and statistical manual of mental disorders (text revision)***. Washington, DC:.
- Anderson, J.R., Reder, L.M.,& Simon, H.A. (1995). ***Applications and misapplications of cognitive psychology to mathematics education***. Unpublished paper, Carnegie Mellon University, Department of Psychology, Pittsburgh, PA. Available: http://act.psy.cmu.edu/personal/ja/misapplied.html
- Anderson, J.R., Reder, L.M., & Simon, H.A. (1996). ***Situated learning and education***. Educational Researcher, 25(4), 5-11.
- Barr, R.D.& Parrett, W.H.(1995). ***Hope at last for at - risk youth***. Boston: Allyn & Bacon.
- Battistich, V., Watson, M., Solomon, D., Schapps, E., & Solomon, J.(1991). The child development project: A comprehensive program for the development of pro-social character. In W.M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), ***Handbook of moral behavior and development: Vol.3 " Application"***. (pp.1-34). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bear G.G. (1998). School discipline in the United States: Prevention, control, and long - term social development. ***School Psychology Review***, 27 (1), 14-32.
- Billings, W.H., & Enger, J.M. (1995, November 8-10) ***Perceptions of Missouri high school principals regarding the effectiveness of in - school suspension as a disciplinary procedure***. Paper presented at the annual meeting of the Mid-

south Educational Research Association, Biloxi, Ms. (ERIC Document Reproduction No.ED392169).

- Blatt, S.J.(1995). The destructiveness of perfectionism: Implications for the treatment of depression. ***American Psychologist***, 50 (12), 1003 - 1020.
- Brekelmans, M., Wubbels, T.,& Creton, H.A. (1990). A study of student perceptions of physics teacher behavior. ***Journal of Research in Science Teaching***, 27,335-350.
- Brickman, J.B.(1995) ***The effects of a preventive social skills training program on the social skills, self-concept, peer acceptance and academic achievement of early adolescents***. Dissertation Abstracts International, 56(3), 865A.
- Brophy, J.E. (1996). ***Teaching problem students***. New York: Guilford.
- Brophy, J.E. & McCaslin, N. (1992). Teachers' reports of how they perceive and cope with problem students. ***Elementary School Journal*** , 93,3-68.
- Cain, A.F.H.(1990). ***Social skills training: acceptance, learning disabled, emotionally handicapped***. Dissertation Abstracts International, 52(3),877-878A.
- Callahan, C.M., & Riviera, F.P. (1992). Urban high school youth and handguns: A school - based survey. ***Journal of the American Medical Association***, 206, 3038-3042
- Canter ,L, & Canter, M. (1992). ***Assertive discipline: Positive behavior management for today's classroom***. Santa Monica, CA: Canter & Associates.
- Carnine, D., & Kameenui, E. J. (Eds.). (1992). ***Higher order thinking: Designing curriculum for mainstream students***. Austin, TX: Pro-ed.

Centers for Disease Control and Prevention (2002). ***CDC study confirms ADHD/ learning disability link***. Retrieved from http://www.medscape.com/viewarticle/434240.

- Charles, C.M.(1996). ***Building classroom discipline*** (5th ed.) White Plains, NY: Longman.
- Chiu ,L.H.,& Tulley ,M.(1997). Student performances of teacher discipline styles. ***Journal of Instructional Psychology***, 24(3), 168-175.
- Christenson, S.L., Rounds, T. & Gorney, D. (1992) Family factors and student achievement: An avenue to increase students' success. ***School Psychology Quarterly***, 7(3), 178-206.
- Ciechalski, J.C., & Schmidt, M. W.(1995). ***The effects of social skills training on students with exceptionalities***. Elementary School Guidance and Counseling, 29(3), 217-222.
- Coldron, J.,& Bouulton, P.(1996). What do parents mean when they talk about discipline in relation to their children's school? ***British Journal of Sociology of Education***, 17(1), 53-64.
- Crago, M., Shisslak, C.M., & Estes, L.S. (1996). Eating disturbances among minority groups: A review. ***International Journal of Eating Disorders***, 19,239-248.
- Crespi, T.D.(2001, December). Number of homeless children in U.S. rising. ***Counseling Today***, 44(6), 7.
- Crosbie, J. (1993). Interrupted time - series analysis with brief single - subject data. ***Journal of Consulting and Clinical Psychology***, 61,966-974.
- Doughty, J.E.(1997,June). ***The effect of asocial skills curriculum on student performance***. Paper presented at the Annual Research Colloquium, Carrollton, GA. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 412260.

- Doyle, W. (1990). Classroom management techniques. In O.C. Moles (Ed.), ***Student discipline strategies: Research and practice*** (pp.113-129). Albany, NY: State University of New York Press.
- Dunn, N.A., & Baker, S.B. (2002). ***Readiness to serve students with disabilities: A survey of elementary school counselors***. Professional School Counselors, 5(4), 277-284.
- Elam ,S.M., Rose, L.C.& Gallup, A.M (1996, September). The 28th annual Phi Delta Kappa/Gallup .***Poll of the public's attitudes towards the public schools***. Phi Delta Kappan, 41-58.
- Emmer, E.T., Evertson, C.M.& Worsham, M.E. (2003). ***Classroom management for secondary teacher*** (6th ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- Erk, R.R. (2000). Five frameworks for increasing understanding and effective treatment for attention deficit/hyperactivity disorder: predominately an attentive type. ***Journal of Counseling and Development***. 78(4), 389-399.
- Evertson, C.M. (1995). ***Classroom organization and management program: Revalidation submission to the program Effectiveness Panel***, U.S. Department of Education. (Tech. Report) Nashville, TN: Peabody Collage, Vanderbilt University. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 403247)
- Evertson, C.M., Emmer, E.T., & Worsham, M.E.(2003). ***Classroom management for elementary teacher*** (6th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Evertson, C.M. ,& Harris, A.(1999). Support for managing learning - centered classroom: The classroom organization and management program. In H.J. Feiberg (Ed.) ***Beyond behaviorism: Changing the classroom management paradigm***. (pp.59-74). Boston: Allyn & Bacon.

- Fahringer, M. (1996). ***The effects of social skills training on the writing skills of middle school students with learning disabilities***. Dissertation Abstracts International, 57(4), 1559 A.
- Fan X., and Chen, M.(2001). Parental involvement and students academic achievement: A meta-analysis. ***Educational Psychology Review***,13(1), 1-22.
- Freeman, B. (1994). Power motivation and youth: An analysis of troubled students and student leaders. ***Journal of Counseling and Development***, 72(6), 661-671.
- Fry, p.,& Gabriel, H. (1994). ***Preface: the cultural construction of gender and aggression***. Sex Roles, 30,165-167.
- Furlong, M.J., Morisson, G.M., & Dear, J.D. (1994). ***Addressing school violence as part of schools: educational mission***. Preventing School Failure, 38(3), 10-17.
- Furst, D.W.M, Terracina, C., Criste, A., Dowd, T., & Daly, D.L.(1995). ***Reducing violent and disruptive behavior in elementary schools***. Poster session accepted for presentation at the 1995 Annual American Psychological Association Convention, New York.
- Gathercoal ,P.(1993). ***Judicious discipline*** (3rd ed.) San Francisco: Caddo Gap Press.
- Glasser, W. (1990). ***The quality school: Managing students without coercion***. New York: Harper &Row.
- Good, T.L., and Brophy, J.E. (1994). ***Looking in classrooms*** (6th ed.) New York: Harper Collins.
- Good, T.L., and Brophy, J.E. (2003) ***Looking in classrooms*** (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Good, T.L.,& Brophy, J.E. (1995). ***Contemporary educational psychology*** (5th ed.) White Plains, NY: Longman.

- Gottfredson, D.C., Marciniak, E.M., Birdseye, A.T. and Gottfredson, G.D.(1995). Increasing teacher expectation for student achievement. ***Journal of Educational Research***, 88(3), 155-163.

- Green, J., & Barnes, D. (1993). Discipline in secondary schools: How administrators deal with student misconduct. Muncie, IN: ***Teachers College, Ball State University***. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 357507.

- Grogger, J. (1997) Local violence and educational attainment. ***The Journal of Human Resources***, 32 (4), 659-682.

- Gullat, K.D. and Lemoine, A.A. (1997). ***Truancy: What's a principal to do ?*** American Secondary Education, 16 (1), 7-12.

- Harrop, A. & Williams, T. (1992). ***Rewards and punishments in the primary school: Pupils' perceptions and teachers' usage.*** Educational Psychology in Practice, 7,211-215.

- Hart, V.H. (1996). Effects of social skills training and corsage tutoring on academic achievement and social behaviors of girls with learning disabilities. ***Dissertation Abstracts International***, 57(5), 1960 A.

- ***Harvard Medical Newsletter***. (2000) Gay youth at risk, 16(9),7.

- Hattie, J.A. (1992). Measuring the effects of schooling. ***Australian Journal of Education***, 36 (1), 5-13.

- Haycock ,K.(1998). ***Good teaching matters ... a lot. Thinking***, k-16, 3(2), 1-14.

- Herr, E.L. (2002) ***School reform and perspectives on the role of school counselors: A century of proposals for change***. Professional School Counseling, 5(4), 220-234.

- Hunt, M. (1997). ***How science takes stock: The story of Meta analysis***. New York: Russell Sage Foundation.

- Johnson ,D.W.& Johnson ,R.T. (1999). ***Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning*** (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Johnson, P. (2001). Dimensions of functioning in alcoholic and nonalcoholic families. ***Journal of Mental Health***, 23(2), 127-136.

- Kaufman, L.H. (1995). The effects of attention and social skills training on academic achievement. ***Dissertation Abstracts International***, 56 (9), 5173B.

- Kearney, P., Plax, T.G., Hays, E.R., & Ivery, M.J. (1991). College teacher misbehaviors: what students don't like about what teacher say and do. ***Communication Quarterly***, 39(4), 309-324.

- Kelly, C.R.(1997). ***Improving student discipline at the primary level***. Master's Action Research Project, Saint Xavier University and IRI Skylight field - Based Masters Program (ERIC Document Reproduction Service, NO. ED 41, 2007)

- Kingery, P.M., McCoy - Simandle, L., & Clayton, R. (1997) Risk factors for adolescent violence: The importance of vulnerability. ***School Psychology International***, 18, 49-60.

- Kleiner, C. (2002, April 29). ***Breaking the cycle: Can children of convicts learn not to be like their parents?*** U.S. News and World Report. Retrieved Dec. 7, 2002, from http://www.usnews.com

- Kohn ,A.(1993). ***Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes***. Boston: Houghton Mifflin.

- Kohn ,A.(1996). ***Beyond discipline: From compliance to community***. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Kube, B. & Ratigan, G.(1992). ***Putting the attendance policy to the test***. The Clearing House, 65(3), 348-350.

- Larson, J.(1998). Managing student in high schools: Implications for practice. ***Psychology in the Schools***, 35(3), 283-295.
- Leal, R. (1994). Conflicting views of discipline in San Antonio Schools. ***Education and Urban Society***, 27(1), 35-44.
- Lowry, R., Sleet, D., Duncan, C., Powell, k.,& Kolbie, L.(1995). Adolescents at risk for violence. ***Educational Psychology Review***, 7(1),7-39
- Luongo, P.F. (2000) ***Partnering child welfare, juvenile justice, and behavioral health with schools***. Professional School Counseling, 3(5), 308-314.
- Martini, M., (1995). Features of home environment associated with school success. ***Early Child Development and Care*** , 3, 49-68.
- Marzano, R.J. (2000a) ***A new era of school reform: Going where the research takes us***. Aurora, CO: Mid - continent research for Education and Learning. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED454255)
- Marzano, R.J.. (2000b). ***Transforming classroom grading***. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R.J.. (2003). ***What works in schools: translating research into action***. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R.J. .Pickering, D.J., Arrendondo, D.E., Blackburn, G.J., Brandt, R.S., Moffett, C.A., Paynter, D.E. Pollock, J.E., & Whistler, J.S.(1997). ***Dimension of learning. Teacher's manual*** (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R.J. Pickering, D.J & McTighe, J. (1993) ***Assessing student outcomes: performance assessment using the Dimensions of Learning Model***. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Marzano, R.J. pickering, D.J & Pollock, J. E., (2001) ***classroom instruction that works: Research - based strategies for increasing student achievement***. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McCombs, B.L. & Whisler, J.S. (1997). ***The learner centered classroom and school***. San Francisco: Jossy - Bass.
- McGinnis, E., & Goldstein A.P., (1990) ***Skill streaming in early childhood: teaching pro-social skills to the preschool and kindergarten child***. Champaign, IL: Research press.
- Meadows, N., Neel, R.S., Paker, G., & Timo, k.(1991). A validation of social skills for students with behavioral disorders. ***Behavioral Disorders***, 16(3) 200-210.
- Merrett, F.,& Tang, W.M.(1994). The attitudes of British primary school pupils to praise, rewards, punishments and reprimands. ***British Journal of Educational Psychology***, 64,91-103.
- Miller, A.M., Ferguson, E., & Simpson, R.(1998). The perceived effectiveness of rewards and sanctions in primary schools: Adding in the parental perspective. ***Educational psychology***, 18(1), 55-64.
- Miller, L. (1994, SEPTEMBER, 7). Violence, discipline, top public's school concerns, poll finds. ***Education Week***, p.7.
- Narayan, J.S., Heward, W.L., Gardner, R Corson, F.H. & Omness, C.K.(1990). Using response cards to increase student participation in an elementary classroom. ***Journal of Applied Behavior Analysis***, 21,483-490.
- Nastasia, B.K., & Clements ,D.H. (1991). Research on cooperative learning: Implications for practice. ***School Psychology Review***, 20, 110-131.

- Nelson, J.R., Martella, R.,& Garland ,B.(1998). The effects of teaching school expectation and establishing consistent consequence on formal office disciplinary actions. ***Journal of Emotional and Behavioral Disorders***, 4(3), 153-161.
- Nelson, R.,& Carr, B.A. (1999). ***Think time strategy for schools: Bringing order to the classroom*** (2nd ed.) Longmont, CO: Spores West.
- Netolicky, C. (1998). ***Strike four: An educational paradigm servicing troublesome behavior students***. Perth, Australia: Edith Cowan University. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 420004).



إصدارات المنظمة

للحصول على إصدارات المنظمة:
هاتف: (00202)2258-0006 فاكس: (00202)2258-0077
alaasalm@arado.org.eg

م	العنوان	المؤلف	سنة النشر
1	النقل البحري العربي في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية	مجموعة خبراء	2007
2	مصداقية المديرين وفعالية أداء المرءوسين (دراسة مرجعية)	أ.د. فتحي إبراهيم محمد أحمد	2007
3	الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي	مجموعة خبراء	2007
4	دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية	د. جمال الدين الخازندار	2007
5	دليل المرأة العربية للمحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التلوث البيئي	مجموعة خبراء	2007
6	الدليل المرجعي للشباب العربي في مجال الحفاظ على البيئة	مجموعة خبراء	2007
7	آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب	مجموعة خبراء	2007
8	معجم المصطلحات الإدارية	مجموعة من خبراء المنظمة	2007
9	الإدارة البيئية المتكاملة في المنشآت السياحية (دليل إرشادي)	أ.د. سامية جلال سعد	2007
10	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة	د. بشير عباس العلاق	2007
11	ريادة الأعمال (القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية)	د. عمرو زيدان	2007
12	دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج عملية)	د. محمد عبد الفتاح العشماوي	2007
13	إعادة هيكلة وخصخصة المؤسسات المالية	أ.د. محمد محمود يوسف	2007
14	دليل المستخدم للاستشارات الإدارية	د. إبراهيم بدران / رشا حمادة	2007

م	العنوان	المؤلف	سنة النشر
15	الذكاء الإبداعي: الإمكانات والقدرات	أ.د. عادل محمود الرشيد/ أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة	2007
16	الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية	مجموعة خبراء	2007
17	الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية	د. صبري عبد السميع	2007
18	تنظيم وإدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي	د. النور خليفة وداعة الله د. عماد الدين حسن مصطفى	2007
19	العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية	أ.د. عادل محمد زايد	2007
20	التمكين كمفهوم إداري معاصر	د. يحيى ملحم	2006
21	ملتقى الدور الإداري والتنموي للمرأة في الوطن العربي	مجموعة خبراء	2006
22	Marketing Arab and Foreign Perspectives التسويق من المنظورين العربي والأجنبي (مجلد)	أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة	2006
23	المعاملات الرقمية وقانون الإنترنت	مجموعة خبراء	2006
24	فن ومنهج القيادة الاستراتيجية	ترجمة أ.د. عبد الرحمن هيجان	2006
25	الإدارة والواقع: فصول في الإدارة	طارق حجي	2006
26	دليل المتعاملين في بورصة الأوراق المالية	عنايات النجار / وفاء شريف	2006
27	تطوير الأداء الجمركي واتفاقيات منظمة التجارة العالمية أمثلة عربية مختارة	فريق من الخبراء	2006
28	إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص	أ.د. عادل محمود الرشيد	2006
29	أخلاقيات المعلم	أ.د. صديق عفيفي	2006
30	مكانة الموظف الدولي ودوره في حل المنازعات الدولية	د.الهادي محمد الوحيشي	2006
31	أمن المعلومات الإلكترونية: معاً نحو تعامل رقمي آمن	مجموعة خبراء	2006

م	العنــــوان	المؤلــف	سنــــة النــشر
32	التجارة الإلكترونية والعولمة	أ.د. السيد أحمد عبد الخالق	2006
33	الاتجاهات المعاصرة في الإدارة البيئية المتكاملة في المستشفيات	أ.د. سامية جلال سعد	2006
34	العلاقــة بــين المــشتري والمــورد: مــدخل التسويق بالعلاقات	د. جيهان عبد المنعم	2006
35	الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة: غسل الأموال أساليب وطرق المكافحة	مجموعة خبــراء	2005
36	ذكاء المشاعر: مدخل إلى التميز في القيادة	د.جمال الدين الخازندار	2005
37	المجلة العربيــة لـلإدارة (محكمــة متخصـصة في الإدارة والعلوم المتصلة)	مجموعة خبــراء	نصف سنوية
38	التسويــق بالعلاقـــات	د. منى شفيق	2005
39	الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية	أ.د. رفعت السيد العوضي، د. إسماعيل على بسيوني	2005
40	الخدمة المدنية العربية	مجموعة خبــراء	2005
41	دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية	مجموعة خبــراء	2005
42	نـدوة القـضاء الإداري مبـدأ المـشروعية وقـضايا الإلغاء:تطبيقية حلول إجراءات دعوى الإلغاء	مجموعة خبــراء	2005
43	منظمــات التعلــم: Learning Organizations	أ.د. مؤيد السالم	2005
44	إدارة المعــرفـــة	د.صلاح الدين الكبيسي	2005
45	نظم التخطيط والرقابة على الإنتاج والعمليات	أ.د. بسمان فيصل محجوب وآخـــرون	2005
46	إدارة الإبداع التنظيمي	أ.د. رفعت عبد الحليم	2005
47	التوقيــع الإلكترونـــي	فيصل سعيد الغريب	2005
48	إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية	أ.د. عامر الكبيسى	2005
49	الإدارة البيئية المتكاملة	أ.د.سامية سعد	2005
50	إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية	أ.د.عبد الناصر محمد	2005

م	العنـــوان	المؤلــف	سنـــة النـــشر
51	الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير	أ.د.محمد الطعامنة	2005
52	التقريــر الــسنوي: الحكومــة الإلكترونيــة في الوطن العربي	تقرير سنوي	2005
53	المؤسسات التشريعية في الوطن العربي	أ.د. عبد الرحمن إسماعيل	2005
54	أضواء على الجهاز الإداري العربي	جلال الدين محمد	2005
55	قــانون الإنترنــت Cyberlaw نحــو علاقــة قانونية إدارية اقتصادية وسياسية واجتماعية جديدة مجلد	مجموعة من الخبراء	2005
56	إدارة المدن ... مشكلة حضرية وحلول إبداعية	مجموعة من الخبراء	2005
57	التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات	مجموعة من الخبراء	2005
58	دور الإدارة العربيــة في إقامــة مجتمــع المعرفــة: دور الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية (مجلد)	مجموعة من الخبراء	2005
59	التـأمين كمحـور فعـال في التنميــة الاقتـصادية: تحرير قطاع التأمين في ظل اتفاقية الجات	مجموعة خبــراء	2005
60	الإدارة المحلية ممارسات في اللامركزية وتطوير	مجموعة من الخبراء	2005
61	إدارة المدن الكبرى: مشكلة حضرية وحلول إبداعية ..	مجموعة من الخبراء	2005
62	الاتجاهــات الحديثــة لإدارة المــشتريات وإدارة المناقصات وعقود الشراء	مجموعة خبــراء	2005
63	القضاء الإداري .. مبدأ المشروعية وقضاء الإلغاء	مجموعة من الخبراء	2005
64	إدارة المجالس الوطنية (التشريعية / الشورى)	مجموعة من الخبراء	2005
65	الإبــداع والتجديــد: دور المــدير العربــي في الإبداع والتميز	مجموعة خبــراء	2005
66	أدوار المحاسـبين ومـراقبي الحسابات في قـرارات الإدارة وتنمية الموارد	مجموعة خبــراء	2005
67	الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي	مجموعة خبــراء	2005
68	الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات	مجموعة خبــراء	2005
69	الاتجاهــات الحديثــة لإدارة المــشتريات وإدارة المناقصات وعقود الشراء	مجموعة خبــراء	2005

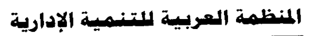




م	العنـــوان	المؤلــف	سنـــة النـــشر
70	الاستثمار والتمويل: تطوير الإدارة العربية لجذب الاستثمار	مجموعة خبـــراء	2005
71	تنظيم وإدارة المناطق الحرة	مجموعة خبـــراء	2005
72	تنظيم وإدارة بورصات الأوراق المالية العربية لخدمة التنمية	مجموعة خبـــراء	2005
73	المجالس الوزارية .. بروتوكول جلوس الوزراء في مجالس الوزراء	مجموعة من الخبراء	2005
74	دليل المدير العربي للتخطيط الاستراتيجي	أ.د. عبد العزيز مخيمر	2005
75	البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن	أ.د.محمد محمود يوسف	2005
76	إدارة وتقييم المشروعات	أ.د.نعيم عقلة نصير	2005
77	مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية	د. عمرو علاء الدين زيدان	2005
78	تبسيط إجراءات العمل الأساليب الآليات	أسامة جرادات	2005
79	الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات (GATS) وعلاقتها بقطاع النقل في الدول العربية	د. عبد القادر لاشين	2005
80	الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات (GATS) وعلاقتها بقطاع النقل البحري في الدول العربية	د. عبد القادر لاشين	2005
81	دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية	أ.د.عبد العزيز مخيمر أ.د. أحمد عبد الفتاح	2005
82	أخلاقيات الإدارة في عالم متغير (طبعة ثانية)	د.نجم عبود نجم	2005
83	الاتجاهات الحديثة في إدارة المخلفات الملوثة للبيئة	مجموعة خبـــراء	2005
84	الفكر الاستراتيجي للقادة (طبعة ثانية)	أ.د. طارق شريف	2005
85	تطوير مناهج التعليم الإداري والتجاري الجامعي في الوطن العربي (طبعة جديدة)	أ.د. حامد رمضان	2005
86	التجارة العربية البينية والتكامل الاقتصادي (2 جزء)	مجموعة خبـــراء	2005
87	التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي	مجموعة خبـــراء	2005




م	العنـــوان	المؤلـــف	سنـــة النـــشر
88	دليـل تأهيـل المنظمـات العربيـة لتطبيـق نظـام الجودة الشاملة (طبعة ثانية)	م.محمد رياض	2005
89	التنميـــة المـــستدامة والإدارة المجتمعيـــة: الأدوار المـــستقبلية للحكومـــات المركزيـــة والمحليـــات والقطاع الخاص في المجتمع المدني	مجموعة خبـــراء	2005
90	استشراف مستقبل التعليم العـالي التعليم العـام التعليم التقني (نسخة إلكترونية)	مجموعة خبـــراء	2005
91	موسوعة الإدارة العربية الإسلامية (7 مجلد)	34 خبيـــر من خبراء الوطن العربي	2004
92	موســـــوعة الإدارة العربيـــــة الإســـــلامية (نسخة إلكترونية)	34 خبيـــر من خبراء الوطن العربي	2004
93	اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية	د.عمرو زيدان	2004
94	المرأة العربية العاملة: المعوقات ومتطلبات النجاح في القيادي	د.عبلة محمود	2004
95	إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال	د.محمد بن مسلم الردادي	2004
96	تجارب عربية في الخصخصة	أ.د.رفعت عبد الحليم	2004
97	الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية	د.محمد الطعا منة	2004
98	اتجاهات المستهلكين نحو دولة المنشأ وأثرها على تصميم المزيج التسويق	د.هبة فؤاد على	2004
99	الـــدور القيـــادي لرؤســـاء الأقـــسام العلميـــة في الجامعات العربية	أ.د. بسمان فيصل محجوب	2004
100	إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي	د. هالة محمد لبيب	2004
101	إعداد وكتابة الرسائل العلمية	أ.د.عادل ريان	2004
102	الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي	د. بشير عباس العلاق	2004
103	موازنة الأداء والبرامج وآليات تطبيقها في الجامعات	مجموعة خبـــراء	2004
104	الـــتعلم الإلكترونـــي (مـــدخل في التـــدريب غير التقليدي)	أ.أيمان الغراب	2003




م	العنـــوان	المؤلــف	سنــة النــشر
105	دليل المدير العربي لإدارة الوقت	أ.د.عبد الناصر محمد	2003
106	الأداء التنظيمـــي المتميـــز: الطريـــق إلى منظمة المستقبل	أ.د.عادل زايد	2003
107	تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر	أ.د.عطية أفندي	2003
108	التحفيـز المعنـوي وكيفيـة تفعيلـة في القطـاع الحكومي العربي	د . محمد مرعي مرعي	2003
109	المعوقات والمشاكل الإجرائية في المنافذ الجمركيـة وتأثيرها على حركة التجارة في الوطن العربي	د.عبد القادر لاشين	2003
110	التطوير الإداري في الوطن العربي	مجموعة من الخبراء	2003
111	إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية	أ.د.بسمان فيصل	2003
112	رأس المـال الفكـري: طـرق قياسـه وأسـاليب المحافظة عليه	أ.د.عادل حرحوش أ.أحمد على صالح	2003
113	الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية	أ.د.بسمان فيصل	2003
114	الإدارة الاستراتيجية لتكاليف النقـل ودورهـا في تنمية حركة التجارة العربية البينية	مجموعة من الخبراء	2003
115	الاتفاقيات الدولية والإقليمية للنقل البرى ودورها في تذليل معوقات التجارة العربية البينية	مجموعة من الخبراء	2003
116	الحكمانية Governance (قضايا وتطبيقات)	أ.د.زهير الكايد	2003
117	التسويق الابتكاري	أ.د.نعيم أبو جمعة	2003
118	تكنولوجيـا الأداء البـشرى في المنظمـات الأسـس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة	د.عبد الباري إبراهيم	2003
119	الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات	د.محمد الطعا منة د.عبد العزيز مخيمر	2003
120	الإدارة البيئية .. المبادئ والممارسات	د.نادية صالح	2003
121	نظم إدارة المعلومات	أ.د. علاء عبد الرزاق	2003
122	حركـة انتقـال التجـارة العربيـة عـبر المنافـذ الجمركية البرية	د.عبد القادر لاشين	2003
123	التدريب الإداري الموجه بالأداء	أ.د.عقلة محمد المبيضين	2002




م	العنـــوان	المؤلــف	سنــة النـشر
124	المديرة ورائدة الأعمال العربية	أ.د.عادل زايد	2000
125	نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي	مجموعة خبــراء	2000
126	قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية	مجموعة خبــراء	2000
127	عالم التجارة الإلكترونية	د.رافت رضوان	1999
128	إدارة سياسات التنمية	مجموعة خبــراء	1999
129	الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة	مجموعة خبــراء	1998
130	تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري	أ.د.أحمد عبد الحليم	1998
131	حالات إدارية عربية (دليل المدرب)	أ.د.حسين القزاز	1998
132	تطور الأطر المؤسسية للاتحاد الأوروبي	أ.د.محمد محمود الإمام	1998
133	الجوانـب المؤسسية والإداريـة للتكامـل الاقتصادي العربي	أ.د.محمد محمود الإمام	1998
134	إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية	مجموعة خبــراء	1998
135	خصخصة مشروعات البنية الأساسية	كريستين كسيدز	1997
136	دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000	أ.د.أحمد سيد مصطفي	1997
137	الإدارة العامة والتنمية	مجموعة خبــراء	1997
138	إصلاح الخدمة المدنية لتفعيل القطاع الخاص	مجموعة خبــراء	1997
139	آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب	مجموعة خبــراء	1997
140	أوراق ووقائع ندوة موازنة الأداء والبرامج	مجموعة خبــراء	1997
141	تجارب عربية في الإصلاح الإداري	مجموعة خبــراء	1997
142	التعليم الإداري العربي	مجموعة خبــراء	1997
143	تنمية المهارات القيادية والسلوكية	مجموعة خبــراء	1997

م	العنـــــوان	المؤلـــف	سنـــــة النـــشر
144	عولمة الاقتصاد والإدارة العربية	مجموعة خبـــراء	1997
145	معاهد ومدارس الإدارة العربية	مجموعة خبـــراء	1997
146	الإصلاح الإداري لدعم سياسات الإصلاح الاقتصادي	مجموعة خبـــراء	1997
147	التحول إلى القطاع الخاص	أ.د.أحمد صقر عاشور	1996
148	إصلاح الإدارة الحكومية	أ.د.أحمد صقر عاشور	1995
149	دوائر الجودة	أ.د.بهيرة الموجي	1995
150	نظم دعم القرار	أ.د.محمد ماجد خشبه	1995
151	أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة	أ.د.منير إبراهيم هندي	1995
152	الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي	أ.د.نزيه الأيوبي	1995
153	إصلاح المشروعات العامة	د.سعاد نائف البر نوطي	1995
154	أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية	د.فهد بن معتاد الحمد	1995
155	نظام الوقت المحدد	د.نجم عبود نجم	1995
156	موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق	أ.د.جميل جريسات	1995
157	المحاكاة في التدريب الإداري	د.محمد حربي	1995
158	الإصلاح الإداري في تونس	مجموعة خبـــراء	1995

رقم الإيداع
بدار الكتب المصرية
٢١٤٢٤ / ٢٠٠٧